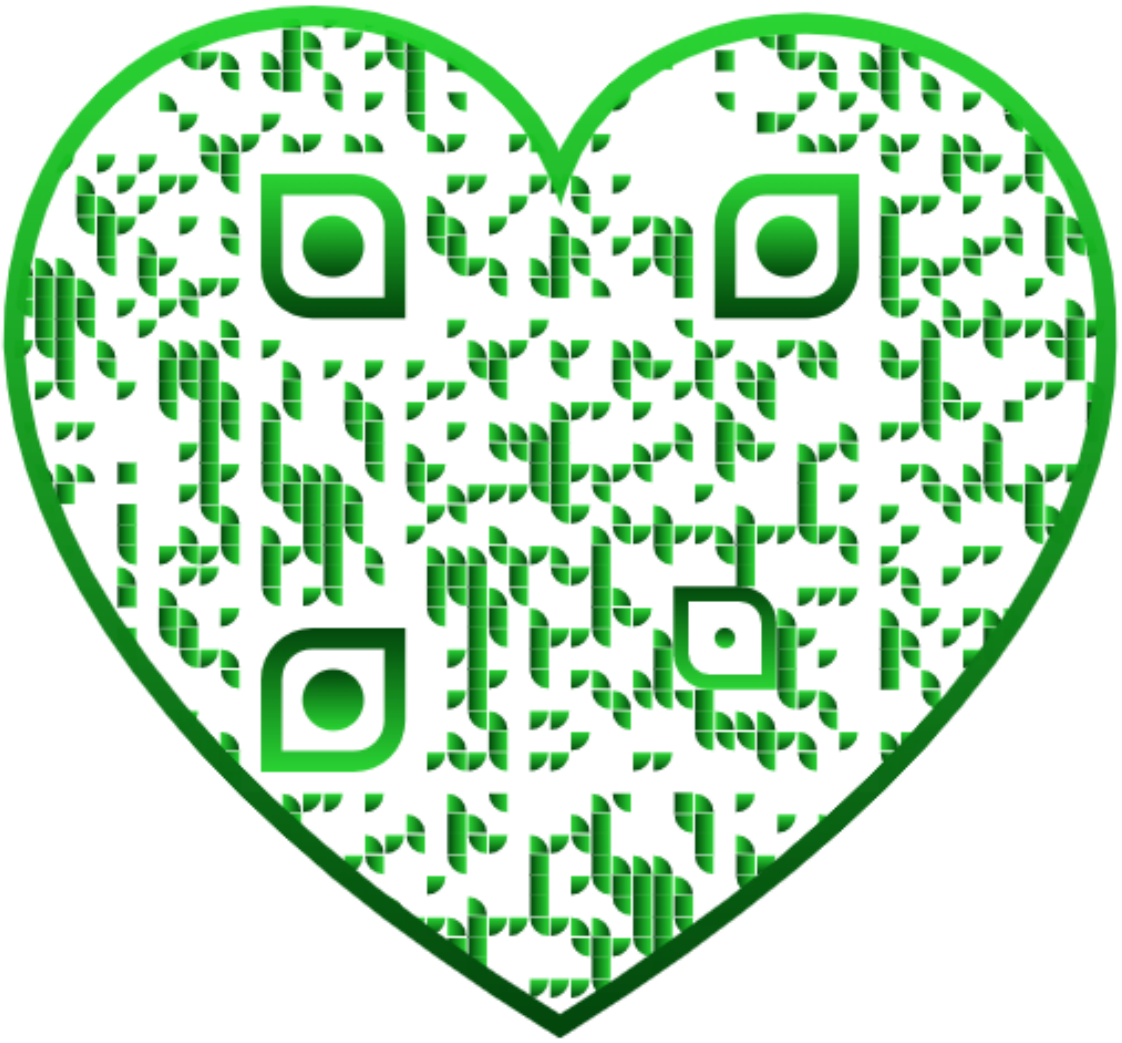
François **AÉLION**

Manager en toutes lettres

Les citations commentées des plus grands penseurs au service des **managers**

EYROLLES
Éditions d'Organisation



MANAGER
EN TOUTES LETTRES

François Aélion

MANAGER
EN TOUTES LETTRES

Éditions
d'Organisation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Le code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
En application de la loi du 11 mars 1957 il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 3, rue Hautefeuille, 75006 Paris.

Cet ouvrage a fait l'objet d'un reconditionnement
à l'occasion de son neuvième tirage (nouvelle couverture).
Le texte de l'ouvrage reste inchangé par rapport au tirage précédent.

© Groupe Eyrolles, 1995 pour le texte de la présente édition
© Groupe Eyrolles, 2009 pour la nouvelle présentation
ISBN : 978-2-212-54333-9

SOMMAIRE

INTRODUCTION 11

I
APPRENDRE À APPRENDRE

Les grands défauts de la pensée 16
1 – La meilleure façon d'avoir raison et les différentes formes d'esprit 18
2 – Pourquoi et comment apprendre ? 20
3 – Développer son attention pour mieux mémoriser 22
4 – S'approprier l'information 24
5 – Réactiver sa mémoire 25
6 – Lire plus vite 27
7 – Sortir des impasses par la dialectique 29
8 – Surmonter la complexité par les approches paradoxales 33
9 – Pour résoudre les problèmes, rechercher les causes ou les solutions ? 35
10 – Être créatif et se remuer les méninges pour innover 38

II
DÉCIDER ET AGIR

Lever les principaux freins à l'action 42
11 – Faire son possible ? Ou chercher à faire l'impossible ? 44
12 – Devenir un décideur 46
13 – Prendre et garder l'initiative 48
14 – Être entreprenant 50
15 – Développer son savoir-faire et le faire savoir 51
16 – Faire des choix pour être efficace 53
17 – Engagement ou neutralité ? 55
18 – Promettre et tenir ses promesses 57
19 – Être enthousiaste pour rendre enthousiaste 59
20 – Être énergique 61
21 – Être patient 63
22 – Comment faire pour ne pas désespérer ni faire désespérer face à l'infortune ? 65
23 – Gérer les peurs et prendre des risques 67
24 – Comment développer son courage ? 69

III
COMMUNIQUER

Mettre en commun pour communiquer 72
25 – Quand dire oui et quand dire non ? 74
26 – Les trois outils de base de la communication 76
27 – Pratiquer l'écoute active 78
28 – Savoir reformuler et questionner 80
29 – Être empathique 83
30 – Accueillir 86
31 – La politesse d'entreprise 88
32 – Tutoyer ou vouvoyer ? Trouver les bonnes distances 90
33 – Aider ou se faire aider ? 92
34 – Mener un entretien d'aide efficace 94

© Éditions d'Organisation

IV
CONVAINCRE ET INFLUENCER

Dominer son trac en public 98
35 – Jouer de sa voix 100
36 – Convaincre ou persuader ? 103
37 – S'autoriser à improviser 106
38 – Savoir écrire 108
39 – L'art d'être concis et « lisible » 110
40 – Douter ou affirmer ? Comment annoncer une mauvaise nouvelle ? 112
41 – Plaire et séduire 114
42 – Influencer ses interlocuteurs 117
43 – Valoriser son image par la dynamique vestimentaire 120
44 – La gestuologie et le langage du corps 122
45 – Négocier et vendre 125

V
AVOIR DE L'AUTORITÉ

La vraie nature du pouvoir 128
46 – Les diverses formes d'autorité 130
47 – Prendre le pouvoir 132
48 – Exercer et garder le pouvoir 134
49 – Faut-il se faire respecter ou craindre comme un personnage hiératique ? 136
50 – Pour être crédible, faut-il faire état de ses titres ? 138
51 – Faut-il chercher à se faire aimer ou respecter ? 140
52 – Sentir pour manager 142
53 – Ce qui fait perdre le pouvoir 144
54 – L'autorité sans autoritarisme 146

VI
NÉGOCIER LES CONFLITS

Les comportements d'agression 148
55 – Faut-il montrer sa force ? 151
56 – Faire face à l'agression et à la colère. La gestion des réclamations et des injures 153
57 – Les comportements de soumission 155
58 – Refuser de se soumettre 157
59 – Les comportements de manipulation 159
60 – Comment contrer la manipulation ? 162
61 – Être « assertif » en s'affirmant tranquillement 164
62 – Comment alterner au mieux les comportements ? 166
63 – Créer un bon climat de négociation. 168
64 – Résoudre assertivement les conflits humains 171
65 – Distinguer les critiques justifiées des critiques injustifiées 174

VII
(SE) MOTIVER

(Se) Motiver. 178
66 – Comment motiver et gérer l'insatisfaction ? 181
67 – L'argent est-il un facteur de motivation ? 183

VIII
METTRE EN CONFIANCE

Faire clarifier les menaces et les rumeurs. 186
68 – Se faire obéir. 189
69 – Jusqu'où obéir et quand désobéir ? 191
70 – Informer et expliquer 193
71 – Recentrer les situations « Ici et maintenant » 195
72 – (Se) Donner des règles du jeu, et se maîtriser 199

© Éditions d'Organisation

IX
RASSEMBLER AUTOUR DE SOI

Se rendre accessible 202
73 – Jouer des ressemblances pour (s')intégrer 204
74 – Faut-il diviser pour régner ? Du système hiérarchique et de ses limites 206
75 – Maîtriser le cycle de vie des groupes 208
76 – Savoir bien s'entourer pour constituer une véritable équipe 210
77 – Savoir recruter. 212
78 – Réussir ses entretiens d'embauche et savoir se faire recruter 214
79 – Préserver sa solitude ou travailler en équipe ? 216
80 – Éliminer les féodalités d'entreprise 218
81 – Savoir animer une réunion de travail 220
82 – Le divorce des équipes : trahisons, séparations, licenciements 222
83 – Savoir se dessaisir de ses meilleurs éléments. 224

X
RECONNAÎTRE

D'où vient le besoin de reconnaissance et quelle forme d'estime rechercher ? 226
84 – Que reconnaître et qui respecter ? 228
85 – Donner des signes de reconnaissance et savoir toucher pour être charismatique 230
86 – Estimer et respecter les autres 232
87 – Doit-on s'affliger d'être méconnu ? 234
88 – Savoir accepter les compliments 236
89 – Flatteries et fausses reconnaissances. Jusqu'où dire la vérité ? 238

XI
RESPONSABILISER

Être responsable et prendre l'initiative 240
90 – Responsabiliser 242
91 – Faire confiance 244
92 – Dédramatiser les enjeux : du bon usage de la joie, de la légèreté et du rire 246
93 – Définir des objectifs opérationnels. 248
94 – Déléguer 251
95 – Méfiances et contrôles 254

XII
AIDER LES AUTRES À SE RÉALISER

Comment bien servir ses supérieurs et son entreprise : quand leur obéir et quand les quitter ? 256
96 – Se mettre au service de ses collaborateurs et leur rendre service 258
97 – Savoir partir à temps et préparer sa succession 260
98 – De l'abnégation en entreprise 262

XIII
ÉVALUER LES PERFORMANCES

Savoir critiquer sans être trop critique 264
99 – Jusqu'où pousser l'indulgence ? 266
100 – Que prendre en compte dans un entretien d'évaluation des performances ? 268
101 – Faut-il cacher ou avouer ses erreurs ? 270
102 – Comment se corriger et dominer ses erreurs ? 272
103 – Comment réagir aux erreurs des autres et aider ses collaborateurs à corriger leurs erreurs ? 274
104 – Maîtriser ses succès et en changer les règles 276
105 – Ce qui empêche de bien attribuer les résultats 278

© Éditions d'Organisation

106 – La bonne attribution des succès et des échecs 280
107 – Punir et (se) sanctionner 282
108 – Comment bien estimer les succès 284
109 – Récompenser et vouloir être récompensé 285

XIV
FORMER ET CHANGER

Prendre conscience de ses atouts et accepter ses limites 288
110 – Jusqu'où imiter ? Faut-il craindre les influences ? 290
111 – Faire face aux crises de transformations organisationnelles 292
112 – Que changer ? 294
113 – Comment changer ? Régressions et progressions 296
114 – Du rythme des changements : l'apprentissage par la méthode des petits pas 298
115 – Faire changer et évoluer ses collaborateurs 301
116 – Devenir un manager formateur pour développer ses collaborateurs 304
117 – Lever le mythe du naturel pour (faire) progresser 306
118 – Bien se faire conseiller. 307

XV
S'ADAPTER À LA VARIÉTÉ DES SITUATIONS

Quelle vision de « l'homme au travail » avez-vous ? 310
119 – Découvrir son style de direction selon la grille manageriale de Black et Mouton 312
120 – Repérer les différents niveaux de développement de ses collaborateurs et y adapter son style de management 314
121 – Quand et comment être directif, persuasif, participatif et délégatif ? 317
122 – Distinguer les modes de pensée des « cerveaux gauches » et des « cerveaux droits » 319
123 – Quel usage faire de ses trois cerveaux historiques ? 321
124 – Comprendre mieux l'ambiguïté et les préférences cérébrales de ses interlocuteurs par le modèle Herrmann des « quatre cerveaux » 323
125 – Comprendre les registres sensoriels grâce à la P.N.L. 325
126 – Être un généraliste ou se spécialiser ? 326
127 – S'adapter aux spécificités culturelles et internationales 328

XVI
GÉRER SON STRESS ET SON TEMPS

Identifier ses facteurs et ses symptômes de stress 332
128 – Apprendre à se reposer et à se relaxer 335
129 – Bien vivre son âge 337
130 – Cinq lois pour gérer son temps et savoir se recentrer sur l'essentiel 339
131 – Prévoir ses activités et planifier ses objectifs de vie 341
132 – Lutter contre les interruptions et les différés 343
133 – Être efficient, c'est-à-dire efficace au bon moment 345
134 – Tenir compte de ses rythmes biologique 347

XVII
SE DONNER UNE ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

Avoir le respect de la qualité 350
135 – Donner du sens à son existence et à celle des autres. Manager des projets 352
136 – Faire rêver 354
137 – Réaliser sa vocation 356
138 – Les voies du succès et de la fortune. Bien gérer sa carrière 359
139 – Pour une éthique d'entreprise : Le manager honnête homme 361
140 – Être un homme de devoir ou de conscience ? 363
141 – Être un manager philosophe 365

CONCLUSION

Manager d'hier… et manager d'aujourd'hui, exercice de synthèse 367

Index des mots clés 370

© Éditions d'Organisation

PRÉFACE

Mettez de la couleur dans votre gris

par Hervé SÉRIEYX

Qui dira jamais l'indicible ennui distillé par tant de Démosthène de sièges sociaux, d'orateurs ânonnants, cramponnés à leur rétroprojecteur, tentant de compenser, par des commentaires redondants, l'indigence de transparents soporifiques. Nous, les auditeurs, nous la payons cher, cette civilisation de la communication où tout ce qui dirige, pilote, contrôle une organisation se doit dorénavant de parler aux personnes qui la composent, pour informer, expliquer, faire connaître et faire comprendre les buts, les moyens et les résultats.

Rendre communiquantes des générations de dirigeants qu'un système éducatif, centré sur les seules performances individuelles, a rendu pour longtemps autistes, c'est un défi parfois surhumain ; d'autant plus que ces hypertrophiés du cerveau gauche ont fini par oublier que rien n'est plus susceptible de convaincre qu'une émotion ; le déballage de chiffres, de faits pseudo-objectifs, de raisonnements secs, de « il apparaît que... », de « il importe donc... » finit toujours par avoir raison des meilleures bonnes volontés : on ne peut durablement écouter des rapports d'inspection et des notes de service.

Une bonne façon de rendre la communication communicante consiste à l'enrichir de cet héritage culturel « ramassé » que constituent maximes, proverbes, formules frappées, catachrèses, anecdoctes, synecdoques, anacoluthes, toutes ces fusées verbales qui percent les brouillards de l'écoute diffuse, viennent percuter l'attention et impacter la mémoire.

Le livre de François Aélion ouvre une véritable mine d'or à ceux qui, par profession, doivent s'adresser aux autres. Il ne propose pas seulement les pépites de citations brillantes comme le font d'autres ouvrages ; il les relie aux diverses facettes de l'activité managériale, de telle sorte qu'elles puissent s'incruster dans des discours spécifiques selon les finalités que l'on poursuit. Mieux, François Aélion ne se contente pas de paillettes éparses, il nous offre des lingots plus appréciables : des situations romanesques, théâtrales ou historiques, particulièrement caractéristiques, exemplaires, voire caricaturales auxquelles on peut se référer pour illustrer le propos, imager la démonstration, et permettre tout à la fois de mémoriser un raisonnement, de saisir des nuances sans qu'il ait été besoin de les expliciter, de favoriser une compréhension intuitive, holiste, globale qui dispense l'orateur de longs développements assommants.

Décidément, le livre de François Aélion mérite de se trouver dans la bibliothèque de tous ceux que leurs responsabilités conduisent à parler devant « les autres », des autres, qui n'écouteront plus longtemps tant de bavardages neutres et souvent plats. De grâce, pensez aux autres : avec le livre de François Aélion, mettez de la couleur dans votre gris.

© Éditions d'Organisation

INTRODUCTION

Le management entre l'art et la science : la culture du manager humaniste

Celui qui veut développer ses atouts personnels et améliorer ses comportements dispose aujourd'hui d'une multitude de méthodes et de séminaires de formation aux titres magiques et prometteurs et les uns plus savants que les autres. Que penser de cette tour de Babel de recettes miracles qui poussent comme des champignons dont certains peuvent être vénéneux ?

Sans nier l'intérêt qu'il peut y avoir à diversifier les approches de la formation personnelle, il est devenu impératif de sélectionner, de clarifier et de synthétiser les principaux outils proposés, en vérifiant leur bien-fondé réel et leur efficacité. Pour ce faire il m'a paru intéressant de remonter aux sources des grands penseurs, moralistes, poètes, hommes politiques, chefs militaires, esprits scientifiques pour en retirer une philosophie pratique d'action collective et la comparer avec nos préceptes d'aujourd'hui.

> *Pourquoi laisse-t-on échapper la plus riche et la plus innocente matière d'entretien ? Pourquoi ne lit-on plus jamais les grands maîtres de la maxime psychologique ? car, soit dit sans aucune exagération, l'homme cultivé qui a lu La Rochefoucauld et ses parents en esprit et en art, est rare à trouver en Europe ; et plus rare encore de beaucoup, celui qui les connaît et ne les dédaigne pas. Mais il est probable que même ce lecteur exceptionnel y prendra moins de plaisir que ne lui en devrait donner la forme de ces artistes ; car même le cerveau le plus fin n'est pas capable d'apprécier suffisamment l'art d'aiguiser une maxime, s'il n'y a pas lui-même été élevé, s'il ne s'y est pas essayé...*
>
> ***NIETZSCHE***

La surprise a été (mais en est-ce bien une ?) de constater l'universalité et la modernité de ces maximes qui clarifient de façon lumineuse la plupart des préoccupations du manager d'aujourd'hui et lui apportent des solutions tout à fait opérationnelles et validées par les techniques les plus avancées des sciences humaines en général et du management en particulier. A condition toutefois de les approfondir, voire de les repenser.

> *Il ne faut pas craindre non plus de redire une vérité ancienne lorsqu'on peut la rendre plus sensible par un meilleur tour, ou la joindre à une autre vérité qui l'éclaircisse, et former un corps de raison. C'est le propre des inventeurs de saisir le rapport des choses et de savoir les ras-*

© Éditions d'Organisation

sembler ; et les découvertes anciennes sont moins à leurs premiers auteurs qu'à ceux qui les rendent utiles.

VAUVENARGUES

Tout ce qui est sage a été pensé : il faut seulement essayer de le penser à nouveau.

GŒTHE

On s'aperçoit alors de l'étendue d'un certain pédantisme qui fait prendre pour nouveau ce qui en fait a déjà été dit, écrit ou fait. A l'origine de cette tendance, un farouche et orgueilleux individualisme, un mépris des racines considérées comme aliénantes, et en prime un fort manque de culture, marque de notre siècle.

Il est rare qu'on approfondisse la pensée d'un autre ; de sorte que s'il arrive dans la suite qu'on fasse la même réflexion, on se persuade aisément qu'elle est nouvelle, tant elle offre de circonstances et de dépendances qu'on avait laissées échapper.

VAUVENARGUES

La tentation la plus dangereuse : ne ressembler à rien.

Albert CAMUS

Et pourtant quelle mine inexploitée dont le matériau nous fait tellement défaut ! Puiser dans le passé auprès de sources prestigieuses pour trouver de « nouvelles » règles de conduite c'est rendre plus crédible une argumentation qui autrement s'évertue à vouloir se justifier par le recours aux statistiques, aux pseudo-expériences et autres manières scientistes. Découvrir les techniques du rêve éveillé de la PNL au travers de l'usage que peut en faire dès 1796 Bonaparte dans ses discours à l'armée d'Italie, celles de la résolution de problème au travers de la dialectique et du discours de la méthode de Descartes, la théorie du cerveau gauche et du cerveau droit, au travers de la distinction que fait Pascal entre l'esprit de finesse et l'esprit de géométrie, le management situationnel et celui du changement au travers du paradoxe du comédien de Diderot. N'est-ce pas là allier l'agréable à l'utile, réconcilier la culture avec le management, rapprocher l'art et l'artisan ?

Les exemples du passé touchent sans comparaison plus les hommes que ceux de leur siècle.

Paul DE GONDI, cardinal DE RETZ

Analyser les grandes problématiques modernes du manager d'aujourd'hui à la lumière des préceptes des moralistes, des philosophes, des artistes, des hommes de lettres ou des personnages politiques c'est aussi apprendre à réfléchir à partir de formules concises et à développer cette aptitude à formuler clairement ce que d'autres ressentent confusément et qui fait l'une des principales caractéristiques de l'homme cultivé.

© Éditions d'Organisation

Il vient toujours un moment où l'essentiel d'une doctrine qui a paru abstruse est expliquée en trois mots par un homme d'esprit.

Paul VALÉRY

Autre avantage du retour aux sources, à une époque où tout s'accélère, où le zapping et le slogan sont roi, celui justement de retrouver les avantages des ancêtres du slogan qu'étaient les maximes, devises et proverbes dont le but était de synthétiser la sagesse et le bon sens en peu de termes clairs et incisifs, aptes à la mise en pratique rapide. Si ce livre incitait chacun de ses lecteurs à se choisir une maxime d'action et lui donnait le goût et la volonté de l'appliquer au quotidien, il aurait déjà atteint son but.

Les maximes des hommes décèlent leur cœur.

VAUVENARGUES

Je voudrais monnayer la sagesse, c'est-à-dire la frapper en maximes, en proverbes, en sentences faciles à retenir et à transmettre. Que ne puis-je décrier et bannir du langage des hommes, comme une monnaie altérée, les mots dont ils abusent et qui les trompent !
(...) Les maximes sont à l'intelligence ce que les lois sont aux actions : elles n'éclairent pas, mais elles les guident, elles dirigent, elles sauvent aveuglément. C'est le fil dans le labyrinthe, la boussole pendant la nuit.

JOUBERT

Mais le trop grand recours aux citations peut avoir ses inconvénients comme ceux de cacher sa véritable pensée et d'habiller ses préjugés sous les écrits d'autrui, ou de manipuler les idées et les personnages en leur faisant dire une chose et son contraire. C'est que l'utilisation des idées des autres est plus difficile qu'il n'y paraît et exige tout un art. Ainsi, les maximes, qui servent à voir et comprendre plutôt qu'à agir, n'apparaissent-elles pertinentes qu'à ceux qui ont gardé une bonne acuité visuelle.

On couche volontiers le sens des écrits d'autrui à la faveur des opinions qu'on a préjugées en soi.

MONTAIGNE

Bois, Hâfiz, et sois gai : ne fais pas comme l'hypocrite
Qui croit masquer sa ruse en citant bien haut le Coran.

HÂFIZ

Les esprits faux changent souvent de maximes.

VAUVENARGUES

Cet art du bon emploi des idées des autres c'est à la fois celui de l'évaluation, de l'approfondissement jusqu'à la vérification par la mise en pratique et celui, dialectique de la conciliation des contraires qui implique d'abord l'acceptation de la variété et ensuite l'esprit de synthèse aboutissant à ce constat qu'il y a finalement peu de règles générales mais beaucoup d'affaire de circonstances et de cultures spécifiques.

© Éditions d'Organisation

Il n'y a pas une méthode unique pour étudier les choses.

ARISTOTE

Il y a peu de règles générales et de mesures certaines pour bien gouverner.

LA BRUYÈRE

Il est plus aisé de dire des choses nouvelles que de concilier celles qui ont été dites.

VAUVENARGUES

Il faut planer sur ce qu'on fait. Il faut savoir bien plus et au-dessus et au-dessous, à côté et de tous côtés, envelopper son objet et s'en rendre maître.

J. MICHELET

Au travers de témoignages culturels, ce livre propose donc la base d'une réelle culture manageriale indispensable pour affronter les grands défis humains d'aujourd'hui. Pour cela il concilie la sagesse des meilleurs penseurs de toujours, avec des exemples d'applications concrètes en entreprise.

Chaque chapitre alterne une synthèse de méthodes éprouvées du management avec des illustrations par des citations ainsi que des dialogues de films, de théâtre ou de romans. Ces dialogues tenant lieu d'exercices de réflexion et faisant ensuite l'objet de commentaires. A la fin de chaque paragraphe, une rubrique, le management et l'histoire, offre une application vécue célèbre des thèmes abordés.

Il est plus nécessaire d'étudier les hommes que les livres.

LA ROCHEFOUCAULD

Ce livre est particulièrement destiné à ceux qui souhaitent fonder leur action sur une éthique forte, construire la charte des valeurs de leur entreprise, vérifier la cohérence morale et culturelle de leur différents comportements, développer une culture de l'action, trouver des arguments de progrès pour leurs collaborateurs ou de réfutations pour leurs contradicteurs. Il offre aussi un fond d'idées et d'outils pédagogiques pour les formateurs d'entreprise et constitue un guide de référence pour tout manager-formateur. Enfin ouvrant de multiples horizons à l'action manageriale, il réconcilie l'efficacité en entreprise avec l'art, l'éthique et l'humanisme en général.

Et pour conclure sur le sort possible de cet ouvrage, je laisse bien sûr la parole à un (illustre) prédécesseur, La Bruyère :

Je pardonne, dit Antisthuis, à ceux que j'ai loués dans mon ouvrage, s'ils m'oublient ; qu'ai-je fait pour eux ? ils étaient louables. Je le pardonnerais moins à tous ceux dont j'ai attaqué les vices sans toucher à leurs personnes, s'ils me devaient un aussi grand bien que celui d'être corrigés ; mais comme c'est un événement qu'on ne voit point, il suit de là que ni les uns ni les autres ne sont tenus de me faire du bien.

LA BRUYÈRE

© Éditions d'Organisation

I

APPRENDRE À APPRENDRE

LES GRANDS DÉFAUTS DE LA PENSÉE

Esquiver systématiquement une des trois étapes majeures de la pensée que sont l'observation au stade un, puis la compréhension avec l'élaboration d'une opinion au stade deux et enfin l'action applicative au stade trois, c'est risquer un des trois défauts suivants : d'abord d'être trop réactif quand on passe trop vite de l'observation à la suggestion immédiate de l'action, au « Y a qu'à » ou à la réaction irréfléchie c'est-à-dire sans chercher à comprendre. C'est le défaut 1 + 3 (= observation/action).

Il vaut mieux remuer une question, sans la décider, que la décider, sans la remuer.

JOUBERT

Mais il y a aussi le danger d'être trop théoricien soit (2 + 3) : on croit pouvoir comprendre et agir sans au préalable observer soigneusement les faits, sans coller à la réalité. On projette ainsi des idées « toutes faites » par idéologie, technocratisme ou par préjugés.

Grise, ami, est toute théorie – et vert l'arbre doré de la vie !

GŒTHE

Le lieu commun n'est manié que par les imbéciles ou par les très grands ; les natures médiocres l'évitent, elles recherchent l'ingénieux, l'accidentel.

FLAUBERT

Beaucoup de facteurs expliquent la faiblesse et les dérèglements de l'esprit : tels l'entêtement qui fait justement perdre la tête mais également l'excès d'érudition, le recours à la mémoire plus qu'au raisonnement, la comparaison superficielle et systématique.

Le plus grand dérèglement de l'esprit, c'est de croire les choses parce qu'on veut qu'elles soient, et non parce qu'on a vu qu'elles sont en effet.

BOSSUET

On discerne aisément la vraie de la fausse étendue d'esprit : car l'une agrandit ses sujets et l'autre, par l'abus des épisodes et par le faste de l'érudition, les anéantit.

© Éditions d'Organisation

(...) Le sot qui a beaucoup de mémoire est plein de pensées et de faits ; mais il ne sait pas en conclure : tout tient à cela.

VAUVENARGUES

Comparer n'est pour l'ignorant qu'un moyen commode de se dispenser de juger.

GŒTHE

Le management et le cinéma

Du danger de vouloir comprendre trop vite, dans « L'ami de Vincent » de Pierre Granier-Deferre

Pour dénouer une tentative d'assassinat, Albert (Philippe Noiret) retrouve les femmes qui ont compté dans la vie de son ami Vincent (Jean Rochefort). L'une d'entre elles, trop rapidement « analysée » par Albert s'emporte :

De quoi on se mêle... ? On sait rien et on voudrait tout comprendre. Comme cela ?

Enfin, dernier défaut majeur de la pensée, celui d'être trop inactif c'est-à-dire d'être (1 + 2) : on n'en finit pas d'analyser ce qui est observé sans forcément en tenir compte et se résoudre à passer à l'action.

Personne n'est sujet à plus de fautes que ceux qui n'agissent que par réflexion.

VAUVENARGUES

Le management et l'histoire

Je suis communiste parce que cela me dispense de réfléchir.

***Frédéric JOLIOT-CURIE** (scientifique, membre actif du PCF)*

Le management et le théâtre

Une bonne illustration de l'esprit partisan et de la façon de le dépasser dans les **« Journalistes »** d'**Arthur Schnitzler** qui met en scène un jeune journaliste qui sous deux identités différentes, Fink et Fliederbusch, écrit tour à tour et sans état d'âme dans deux journaux d'opinions antagonistes.

Le management et la peinture

Pistes : Paul Klee, « Méditation », Litho 1919 / René Magritte, « Méditation », 1937 / Odilon Redon, « La Pensée », 1880.

© Éditions d'Organisation

1

LA MEILLEURE FAÇON D'AVOIR RAISON et les différentes formes d'esprit

Il n'est pas toujours raisonnable de chercher à avoir raison car cela nous pousse à vouloir convaincre, donc vaincre nos interlocuteurs. Alors qu'il est plus efficace de leur faire trouver par eux-mêmes leur propre vérité plutôt que la nôtre. Imposer sa vérité comme étant la vérité, conduit à un certain dogmatisme de pensée. Il vaut mieux avoir une démarche dialectique de rechercher en permanence la vérité en sachant qu'elle ne s'atteint pas. Reconnaissons plutôt que notre vérité est relative et pleine de contradictions. C'est la meilleure façon de s'enrichir des différences des autres. Mieux vaut donc se contenter de comprendre les raisons de nos contradicteurs, d'en souligner les conséquences (et inconséquences) et de leur demander de faire de même avec nous plutôt que de prétendre au monopole de l'esprit. Ainsi n'ayez pas raison contre votre supérieur hiérarchique si c'est pour le mettre en situation d'échec : l'institution ne vous le pardonnera pas. Trouvez plutôt en lui matière à lui donner raison... de vos raisons. D'une façon générale, évitez de faire appel aux « hautes » raisons, et à la pire de toutes, la raison d'État ou du service ! Surtout devant un client qui, vous le savez bien, a toujours raison et pour lequel il n'y a rien à gagner à vouloir lui prouver le contraire.

Il faut chercher seulement à penser et à parler juste, sans vouloir amener les autres à notre goût et à nos sentiments ; c'est trop grande entreprise.

LA BRUYÈRE

Il faut se piquer d'être raisonnable, mais non pas d'avoir raison ; de sincérité et non pas d'infaillibilité.

JOUBERT

Dans quelle mesure une haute raison est-elle toujours un symptôme de race finissante et un appauvrissement de la vie ?

NIETZSCHE

Ceux qui comprennent ne comprennent pas qu'on ne comprenne pas.

Paul VALÉRY

Choisir sa forme d'esprit est important mais savoir discerner reste primordial. Ayez du discernement et méfiez-vous de ceux pour qui systématiquement tout est « blanc bonnet

© Éditions d'Organisation

et bonnet blanc » ! Il y a toujours des degrés dans l'horreur... sauf pour les insensibles et les insensés. Le manque de discernement est une fausse délicatesse.

Le jugement n'est autre chose que la grandeur de la lumière de l'esprit : on peut dire la même chose de son étendue, et de sa profondeur, de son discernement, de sa justice, de sa droiture et de sa délicatesse. L'étendue de l'esprit est la mesure de la lumière, la profondeur est celle qui découvre le fond des choses, le discernement compare et distingue les choses.

LA ROCHEFOUCAULD

La fausse délicatesse dans les actions libres, dans les mœurs ou dans la conduite, n'est pas ainsi nommée parce qu'elle est feinte, mais parce qu'en effet elle s'exerce sur des choses et en des occasions qui n'en méritent point. La fausse délicatesse de goût et de complexion n'est telle, au contraire, que parce qu'elle est feinte ou affectée : c'est Emilie qui crie de toute sa force sur un petit péril qui ne lui fait pas peur ; c'est une autre qui par mignardise pâlit à la vue d'une souris, ou qui veut aimer les violettes et s'évanouir aux tubéreuses.

LA BRUYÈRE

Le management et l'histoire

Nous qui voulons toujours raison garder.

***Philippe LE BEL**, Lettre du 1er septembre 1286*

La raison doit être la règle et conduite d'un Etat.

RICHELIEU

Du danger du manque de discernement : la vedette Léo Marjane à qui l'on reprochait d'avoir continué à chanter sous l'occupation devant des officiers allemands eut pour toute réponse à son procès : « Je suis myope ».

Ils ont leur conception du patriotisme. Moi j'ai la mienne et je ne suis pas sûr d'avoir raison.

***Pierre LAVAL** qui sera fusillé le 16 octobre 1945 pour collaboration avec l'ennemi.*

René Coty fut un président de la IVe République qui posséda selon André Siegfried « une absence totale de fanatisme, le respect de la position adverse, et tout au fond le sentiment que la vérité n'est peut-être pas tout entière du même côté. »

Le management et le théâtre

***Mme Sirelli :** Selon vous donc on ne pourra jamais savoir la vérité ?*
***Mme Cini :** Si on ne peut même plus croire à ce qu'on voit et à ce qu'on touche !*
***Laudisi :** Mais si, madame, croyez-y ! Seulement, je vous dis ceci : respectez ce que voient et ce que touchent les autres, même si c'est le contraire de ce que vous, vous voyez et touchez.*
(...) pour moi la réalité, elle (est) dans l'âme de ces gens où je ne peux pénétrer, sinon par ce qu'ils veulent bien en dire.

***Luigi PIRANDELLO,** (Chacun sa vérité)*

© Éditions d'Organisation

2

POURQUOI ET COMMENT APPRENDRE ?

On peut vouloir apprendre non pas pour un seul motif mais pour des raisons aussi variées que le plaisir, l'orgueil, le goût du pouvoir, la volonté de s'améliorer, d'enseigner ou même le désir d'être en bonne santé ! S'il est important de se développer par la connaissance, nous devons le faire avec nos propres moyens et notre spécificité sans trop vouloir chercher de recette universelle. Même notre intelligence peut se travailler car si elle est pour une part le résultat de notre hérédité, elle peut néanmoins se développer chaque jour par nos acquis et nos expériences.

Je crois qu'on ne peut mieux vivre qu'en cherchant à devenir meilleur, ni plus agréablement qu'en ayant la pleine conscience de son amélioration.

SOCRATE

Ne se porte pas bien qui vit sans étudier. Que dis-je, le repos sans la culture intellectuelle, c'est la mort, le tombeau d'un vivant.

Jacques PELETIER DU MANS

Il faut apprendre pour connaître, connaître pour comprendre, comprendre pour juger.

NARADA

Si vous ne pouvez pas être des saints de la connaissance, soyez-en au moins les guerriers.

NIETZSCHE

Pour apprendre, plusieurs pistes sont possibles : elles dépendent en fait de votre dominante mentale et de votre type d'intelligence (voir chapitre XV, 6) : les « cerveaux gauches » privilégieront la méthode, la classification, les définitions, l'expérience, les « cerveaux droits », les sens, le plaisir, l'amour, le jeu (de rôles...).

La méthode, c'est l'intelligence de l'homme.

NIETZSCHE

Volonté, ordre, temps : tels sont les éléments de l'art d'apprendre.

Marcel PRÉVOST

© Éditions d'Organisation

Le management et le cinéma

Un dur apprentissage dans « Tchao Pantin » de Claude Berri

Un ancien policier démissionnaire, l'inspecteur Lambert (Coluche) raconte comment il a « fini » par comprendre son fils.

J'étais un gros con de flic... Inspecteur Lambert... Tricolore jusqu'au slip... J'avais pas le temps pour mon fils... Ou alors pour l'engueuler... J'avais la tête au boulot... Alors évidemment un jour il en a eu marre d'avoir un père aussi con... A 16 ans, il a commencé à se droguer, j'ai voulu le désintoxiquer, à ma façon, pendant deux semaines, je l'ai enfermé dans sa chambre avec de l'eau et du pain sec, comme un flic... Si j'avais pu le foutre en taule, je l'aurais fait... Il hurlait, il était en manque. (...) un après-midi... il s'est sauvé... On l'a retrouvé mort d'une overdose. Il m'a fallu ça pour comprendre. Après ma femme s'est tirée et j'ai arrêté d'être con mais je suis mort, voilà.

Plus on connaît, plus on aime.

Léonard de Vinci

On n'apprend que de celui qu'on aime.

Gœthe

La véritable éducation consiste à tirer le meilleur de soi-même. Quel meilleur livre peut-il exister que le livre de l'humanité ?

Gandhi

Quelle est alors la place des livres dans le processus d'apprentissage ? Pour que leur apport soit le plus bénéfique possible, il faut les utiliser avec liberté et méthode. Et prendre le temps de s'approprier leur contenu chacun à son rythme propre (voir aussi le chapitre XI, 5 et 6).

Ce qu'on sait le mieux, c'est premièrement ce qu'on a deviné ; deuxièmement ce qu'on a appris par l'expérience des hommes et des choses ; troisièmement ce qu'on a appris, non dans les livres, mais par les livres, c'est-à-dire par les réflexions qu'ils font faire ; quatrièmement ce qu'on a appris dans les livres ou avec des maîtres.

Chamfort

S'il y a des personnes qui n'étudient pas, ou qui, si elles étudient, ne profitent pas, qu'elles ne se découragent point, ne s'arrêtent point ; s'il y a des personnes qui n'interrogent pas pour s'éclairer sur les choses douteuses ou qu'elles ignorent, les hommes instruits, ou si, en les interrogeant, elles ne peuvent devenir plus instruites, qu'elles ne se découragent point ; s'il y a des personnes qui ne méditent pas, ou qui, si elles méditent, ne parviennent pas à acquérir une connaissance claire du principe du bien, qu'elles ne se découragent point ; s'il y a des personnes qui ne distinguent pas le bien du mal, ou qui, si elles le distinguent, n'en ont pas cependant une perception claire et nette, qu'elles ne se découragent point; s'il y a des personnes qui ne pratiquent pas le bien, ou qui, si elles le pratiquent, ne peuvent y employer toutes leurs forces, qu'elles ne se découragent point : ce que d'autres feraient en une fois, elle le feront en dix ; ce que d'autres feraient en cent, elles le feront en mille.

Confucius

© Éditions d'Organisation

3 DÉVELOPPER SON ATTENTION POUR MIEUX MÉMORISER

Pour bien exploiter son potentiel de mémorisation, il faut suivre les 3 étapes de la pensée en leur accordant une égale importance : c'est le système A.A.A. : accueil-appropriation-activation des informations.

Bien accueillir l'information c'est développer son attention, savoir se concentrer et être sélectif. La concentration est le premier apprentissage à développer. Pour cela donnez-vous une démarche préalable de questionnement : face à un texte soporifique, augmentez à priori votre curiosité en vous posant toute une série de questions sur ce que vous allez lire et en rapportant ces questions à vous-même. « Qu'est-ce que cet article va m'apprendre sur le sujet, en quoi me concerne-t-il ? » En particulier transformez en interrogation personnelle les titres de journaux, les ordres du jour de réunion, etc.

La mémoire est nécessaire pour toutes les opérations de la raison.

PASCAL

Il n'existe pas de sujet peu intéressant ; il n'y a que des personnes peu intéressées.

C.-K. CHESTERTON

Aux examens, répondez par des questions.

Slogan de Mai 1968

Pendant votre lecture, annotez d'abord, notez ensuite, car l'écriture fixe l'attention mais il vaut mieux concentrer toute son attention sur la lecture et la compréhension plutôt que de la casser en l'entrecoupant d'une succession de prises de notes. Pour maintenir votre attention quand vous lisez, allez de l'avant lorsque vous ne comprenez pas et accélérez votre vitesse de parcourt quand vous craignez d'être distrait.

L'attention fait partie elle-même du processus général de la réceptivité qui est accumulation d'énergie et d'information venant de l'extérieur. Mais cette réceptivité à votre environnement ne peut se faire qu'une fois « détendu » et disponible de votre énergie. C'est pourquoi pour développer son attention il ne faut pas être en état de stress important. Si vous êtes préoccupé, relaxez-vous et respirez de façon complète avant de lire. Ou entourez-vous d'un fond musical permanent avec des tonalités graves et des rythmes lents et réguliers. Isolez-vous et mettez-vous dans des conditions de confort adéquates.

© Éditions d'Organisation

Une fois détendu, pour être réceptif et vous laisser « imprimer » par votre environnement, faites appel successivement à vos sens, à votre capacité d'attention et à votre « sens » de l'observation. La sensation c'est sentir sans penser mais cela dépend de notre sensibilité : si elle est égocentrique ou tournée vers la relation pour recevoir et sentir le monde en soi (voir chapitre 3). Aussi, lorsqu'on est conscient des limites de sa sensibilité, on peut vouloir la développer en étant plus attentif. On introduit dans sa réceptivité une volonté de sentir, qui suppose au départ un souci d'attention au monde qui nous entoure. C'est vouloir voir la réalité telle qu'elle est. Mais l'attention risque d'être insuffisante pour recevoir et se laisser imprégner. On peut s'arrêter sur chaque chose pour les observer, les pénétrer de l'intérieur, les comprendre et ainsi aller au « cœur » de la matière et des hommes, de façon à recevoir non seulement l'apparence, mais aussi le contenu.

La distraction tient à une grande passion ou à une grande insensibilité.

RIVAROL

Si vous lisez beaucoup, soulagez vos yeux de temps en temps et entretenez-les par quelques exercices de relaxation et de gymnastique oculaire. Pratiquez le palming, qui consiste à mettre les paumes en creux et en les plaçant sur les yeux. Laissez la respiration se ralentir. Gardez la position au moins 5 minutes. Revenez à la lumière très lentement. Pour le body feeling, mettez-vous en palming. Passez en revue mentalement les parties de votre corps en contact avec le sol, la chaise, la table, le front..., puis toutes les parties en même temps. Pratiquez de temps en temps aussi la variation de l'accommodation et accommodez successivement au loin, à l'infini puis au près puis de nouveau au loin. Prenez un objet et approchez-le progressivement de vos yeux en observant tous les détails. Reculez l'objet quand la vue se brouille. Terminez en accommodant de nouveau à l'infini. Répétez le mouvement 3 ou 4 fois. Enfin pratiquez le cillement qui consiste à ouvrir grand les yeux, puis à écarquiller les paupières, à provoquer 5 à 6 battements rapides des paupières, à fermer les yeux en pressant fortement les paupières, à ouvrir les yeux. Recommencez le mouvement 4 ou 5 fois.

L'usage du vin pur, ou les bains, ou les fomentations, ou la saignée, ou une potion purgative, guérissent les douleurs des yeux.

HIPPOCRATE

Le management et l'histoire

Au début du XVIII^e^ siècle, cafés, clubs et salons fleurissent à Paris et en Province au fur et à mesure que la cour de Versailles perd son hégémonie. D'abord littéraires et mondains, puis philosophiques, ils sont tenus par des femmes et constituent des lieux de conversation où circulent les idées nouvelles autour d'un café et autres aliments stimulants. Pourquoi ne pas s'en inspirer pour créer en entreprise des lieux d'échanges intellectuels ouverts au personnel désireux de se promouvoir ?

© Éditions d'Organisation

4 S'APPROPRIER L'INFORMATION

Appropriez-vous les informations sélectionnées en les transformant suffisamment pour les adapter à votre mode de pensée. Pour cela, ne soulignez ou ne surlignez que des mots isolés et non des phrases entières, prenez des notes en reformulant avec vos propres mots et n'essayez pas de retenir une plus grande quantité de grandes idées que ne le permet votre empan c'est-à-dire votre capacité de mémoire à court terme.

Pour mesurer votre empan visuel lisez à votre vitesse habituelle successivement plusieurs listes de mots de plus en plus longues et restituez dans la foulée à chaque fois les mots lus sans les regarder de nouveau. Si vous ne pouvez restituer tous les mots d'une liste de 8 mots par exemple, c'est que votre empan maximum est de 7. Donc lisez au rythme de 7 grandes « unités d'information » et reformulez-les avant de passer à une nouvelle série. Pour bien vous approprier l'information, choisissez votre propre chemin d'accès au texte à partir de points clefs, en reformulant dans son propre langage, en traduisant en images, en associant par des analogies et en y mettant un sens et des sentiments personnels.

(...) Quand on a une fois l'entendement ouvert par l'habitude de réfléchir, il vaut toujours mieux trouver de soi-même les choses qu'on trouverait dans les livres ; c'est le vrai secret de les bien mouler à sa tête, et de se les approprier : au lieu qu'en les recevant telles qu'on nous les donne, c'est presque toujours sous une forme qui n'est pas la nôtre.

Jean-Jacques ROUSSEAU

La mémoire s'enracine dans nos désirs. Il est plus facile de retenir ce qui nous plaît et une curiosité sur tout facilite le travail de la mémoire. Pour mieux vous approprier les informations, utilisez aussi votre cerveau « limbique », en imaginant les sentiments que peuvent vous procurer les informations reçues quitte à les exagérer.

Rien dans notre intelligence qui ne soit passé par nos sens.

ARISTOTE

La mémoire est toujours aux ordres du cœur.

RIVAROL

L'homme ne garde un souvenir vraiment vivace que des lieux où son âme fut aimante.

MILOSZ

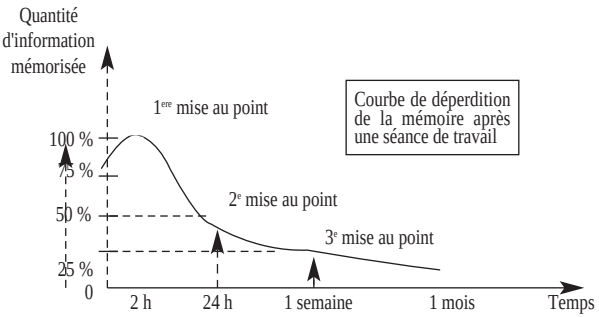
© Éditions d'Organisation

5 RÉACTIVER SA MÉMOIRE

Activez et réactivez vos connaissances pour ne pas oublier vos acquis en particulier à trois moments-clefs : 1 h 30 à 2 h après l'accueil initial de l'information, repensez à ce que vous avez lu ou entendu et vous aurez la surprise de constater une résurgence d'informations, un début de maillage entre les informations récentes et vos acquis antérieurs ayant eu lieu dans votre esprit entre-temps. Vous pourrez ainsi gagner un tiers d'informations en plus ! C'est le moment de compléter votre prise de note.

24 heures après, si vous ne faites rien, vous risquez d'oublier 50 % de ce que vous avez initialement retenu. Ne laissez pas passer ce délai sans revenir sur votre prise de note en la soulignant et en en faisant une synthèse ou un compte rendu.

Une semaine après, faites une dernière relecture de votre prise de note et classez-la. En particulier la mise en évidence sous vos yeux de votre dossier de prise de note va permettre une constante évocation mentale de son contenu pendant une semaine. Sinon il ne vous resterait plus que 25 % d'information de mémorisée.



Pour réactiver, parlez autour de vous et le plus souvent possible de ce que vous venez de lire ou de voir au cinéma, citez les noms et les phrases que vous souhaitez le plus retenir. En un mot réutilisez vos matériaux sans tarder. La mémoire comme la pensée s'optimise par la mise en pratique.

© Éditions d'Organisation

On n'oublie jamais mieux les choses que quand on s'est lassé d'en parler.

LA ROCHEFOUCAULD

A mesure que j'ai moins de temps à pratiquer les choses, j'ai moins de curiosité pour les apprendre.

ST EVREMOND

On ne voit agir les autres qu'autant qu'on agit soi-même : dans l'école du monde comme dans celle de l'amour, il faut commencer par pratiquer ce qu'on veut apprendre.

Jean-Jacques ROUSSEAU

La vie serait impossible si l'on se souvenait, le tout est de choisir ce que l'on doit oublier.

Roger MARTIN DU GARD

Selon que vous privilégiez l'une des 3 étapes du processus de mémorisation vous adopterez un des trois comportements suivants : Si vous privilégiez la première étape, vous êtes un bon observateur, disponible à son environnement, en éveil, aimant le contact, proche de son entourage et en recherche de stimulation physique et intellectuelle. Votre mémoire est dépendante de votre éveil sensoriel et de votre vécu affectif. Cependant, vous courez le risque parfois d'oublier pour cause d'émotions trop fortes ou de passions excessives. Si vous privilégiez la deuxième étape, vous êtes un travailleur qui cultive bien sa mémoire : vous ne mémorisez qu'à condition de vous être approprié par la pratique, la reformulation écrite ou orale, la méthode. C'est en vous organisant que vous rendez votre mémoire fiable. Mais laissez-vous assez de place à votre sensibilité, à votre imagination et à votre repos ? Si vous privilégiez la troisième étape, vous êtes un activiste. Vous prenez soin de rafraîchir régulièrement votre mémoire. Toute occasion vous est bonne pour rajeunir vos souvenirs et vous livrer à une gymnastique mentale.

Tout ce qui est vitesse ne sera que déjà dépassé ; car c'est ce qui séjourne qui seul nous initie.

RILKE

© Éditions d'Organisation

6 LIRE PLUS VITE

Les règles générales de la lecture rapide sont similaires à celles de la mémoire. D'abord s'économiser en lisant peu c'est-à-dire et c'est le deuxième principe en faisant des choix judicieux sur le type de livre à lire et la partie de son contenu à découvrir. Mais lire peu implique de lire bien c'est-à-dire d'approfondir en réfléchissant sur ses lectures et d'en faire la synthèse. Prendre ensuite le temps de lire (un peu mais souvent) par exemple une demi-heure chaque jour, l'important étant de persévérer. Enfin s'approprier l'information en interprétant de façon critique la pensée de l'autre : il faut pour cela que vous commenciez vos lectures l'esprit « libre » à tout point de vue.

Il y a au moins deux principales façons de lire plus vite : d'une part en pratiquant un travail d'entraînement physique sur l'œil et les muscles oculaires par l'augmentation de l'angle de vision ou sur la voix par l'abandon de la subvocalisation. Ce sont des méthodes physiologiques à fort succès en particulier au Japon, peut-être parce que les lecteurs japonais sont déjà habitués de par leur écriture à base d'idéogrammes à avoir une approche plus globale, moins analytique du mot.

> *Les braves gens ne savent pas ce qu'il en coûte de temps et de peine pour apprendre à lire. J'ai travaillé à cela quatre-vingts ans, et je ne peux pas dire encore que j'y sois arrivé.*
>
> ***GŒTHE***

Les pays occidentaux mettent davantage l'accent sur les méthodes de lecture stratégiques qui distinguent plusieurs types d'accès aux textes selon l'objectif poursuivi par le lecteur. Si celui-ci se contente d'une simple recherche d'information précise qu'il a préalablement identifiée, il utilisera une stratégie dite de repérage c'est-à-dire qu'il procédera à une lecture exploratoire en utilisant une clef visuelle (un mot, un chiffre...) pour localiser la réponse dans le texte (technique du chien Saint-Bernard qui renifle avant toute recherche, un objet ayant appartenu à la personne recherchée). Il s'agit de localiser dans la table des matières ou l'index alphabétique le lieu éventuel où se trouve l'information, puis d'élaborer une image mentale du mot-clé, des termes recherchés ou des synonymes et de photographier mentalement cette image, véritable clé visuelle d'entrée. Enfin d'éliminer, en parcourant du regard le texte ou tout ce qui est différent de l'image recherchée, pour ne repérer que ce qui correspond à l'image-clé.

© Éditions d'Organisation

Cette stratégie de lecture s'applique bien aux annuaires, dictionnaires et autres sources de renseignements, petites annonces, revues de presse, objets perdus ou mélangés avec d'autres.

Mais si nous voulons saisir d'un texte ce qui est surtout nouveau, intéressant et important, il vaut mieux pratiquer une lecture plus intuitive appelée écrémage. Elle consiste successivement à sélectionner les sources (date, nature du document, édition...), étudier la table des matières (sommaire, index), localiser l'auteur (son nom, ses titres et diplômes, sa fonction sociale, la bibliographie), s'interroger sur le titre et les sous-titres, chercher les idées importantes dans la conclusion et l'introduction, repérer les ruptures typographiques (caractères gras, italiques, annotations en marge ou en bas des pages), identifier et interpréter les graphiques et leurs légendes (tableaux, schémas), vérifier la cohérence entre l'idée du début et celle de la fin de chaque paragraphe et de chaque chapitre (début = hypothèse, milieu = démonstration, fin = conclusion), extraire les mots-clés et s'appuyer sur les mots de liaison.

L'écrémage est recommandé pour la lecture de la presse, du courrier, des comptes rendus, des recueils de texte, et pour la lecture plurielle de romans.

Troisième stratégie possible : le survol des textes qui va du général au particulier pour saisir la structure d'ensemble, sélectionner les passages intéressants ou à approfondir, rechercher l'essentiel. C'est une lecture mentale qui convient bien pour lire les rapports, les notes techniques, les articles spécialisés, les livres d'idées ou d'informations. Elle consiste à identifier l'environnement du texte à lire en le faisant parler comme si l'on devait par exemple présenter l'ouvrage à une émission littéraire. Recherchez quel est le thème central du livre, c'est la première phase dite de sensibilisation. Puis demandez-vous : pourquoi l'auteur l'a-t-il écrit ? Et l'interprétation qu'il fait du thème : c'est la lecture de compréhension. Ensuite dégagez les idées fortes, les principaux thèmes qui sont développés, les articulations, la progression du livre : c'est la lecture de structuration. Enfin, faites une lecture de vérification et de synthèse pour vous assurer de la cohérence de l'ensemble de l'ouvrage, relevez les contradictions et demandez-vous quel est l'intérêt du livre (que peut-il apporter et à qui ?). En somme, survoler c'est lire la fin, puis le début et anticiper le contenu puis lire le milieu et faire un bilan.

Enfin la lecture d'approfondissement a pour but la réflexion et la recherche, l'étude du détail, la mémorisation à long terme. C'est une lecture intellectuelle qui consiste à survoler, questionner, reformuler et sélectionner l'essentiel, analyser et réactiver. Elle s'emploie surtout pour les documents d'étude, les textes législatifs, les rapports, les notes d'instruction, les articles et les dossiers spécialisés, les livres d'idées.

Il y a des livres dont il faut seulement goûter, d'autres qu'il faut dévorer, d'autres enfin, mais en petit nombre, qu'il faut, pour ainsi dire, mâcher et digérer.

Francis BACON

Les sots admirent tout dans un auteur estimé.
Je ne lis que pour moi ; je n'aime que ce qui est à mon usage ...

VOLTAIRE

© Éditions d'Organisation

7 SORTIR DES IMPASSES PAR LA DIALECTIQUE

Le terme dialectique signifie art de la discussion mais son sens s'est aujourd'hui modifié. La dialectique est l'une des deux grandes visions du monde qui caractérisent tout système de pensée : soit nous pensons que l'origine et le moteur des événements leur sont internes et c'est l'approche dualiste ou dialectique, soit qu'ils leur sont externes (la main de Dieu) et c'est l'approche moniste. Il est certain que la première approche empêche de tomber dans le dogmatisme et encourage plus l'autonomie humaine, la créativité et la prise d'initiatives que la seconde. Elle est aussi plus conforme à notre processus réel de pensée qui est spontanément antithétique (= jour/nuit), à chaque acte pouvant être rattachée une interprétation contradictoire. Mais la pensée dialectique qui légitime le changement permanent est moins sécurisante que la forme de pensée métaphysique qui donne du sens et des certitudes en évitant de s'interroger. Elle suppose donc des personnalités déjà fortes.

La vérité ne vient point du dehors, mais du dedans.

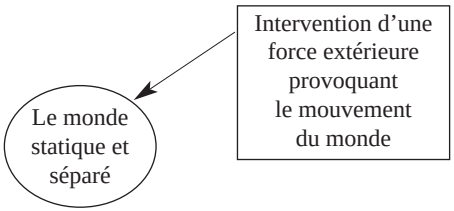
MILOSZ

Rien n'existe, tout devient.

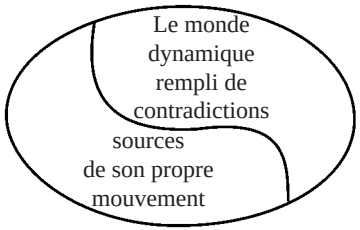
HEGEL

Il y a dans tout et dans chaque chose deux sphères opposées d'une façon à la fois absolue et relative. Toutes les déterminations viennent de là. Les deux ensemble ne font qu'un tout – elles se déterminent l'une l'autre par autodétermination.

NOVALIS



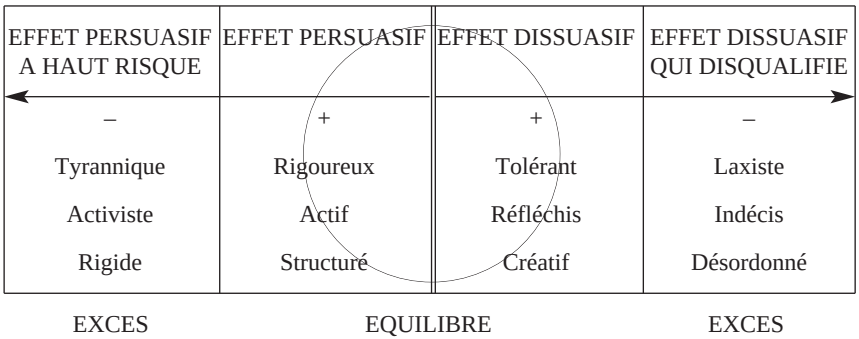
L'agent du mouvement agit de l'extérieur et impose au monde sa vérité.



Le mouvement naît dans le monde de la résolution de ses contradictions internes.

© Éditions d'Organisation

Pour comprendre votre environnement, utilisez les principes de l'analyse contradictoire car aucune action humaine n'est pure ni univoque. Toutes les situations dynamiques se caractérisent en effet par des contradictions ou ensembles de forces contradictoires plus ou moins stabilisées à un moment donné. Il faut alors assumer et non supprimer les contradictions car il n'y a pas de bien et de mal mais que des situations antagonistes. En dialectique il n'y a pas d'idéal, mais que des excès.



Les faux philosophes s'efforcent d'attirer l'attention des hommes, en faisant remarquer dans notre esprit des contrariétés et des difficultés qu'ils forment eux-mêmes, comme d'autres amusent les enfants par des tours de cartes qui confondent leur jugement, quoique naturels et sans magie. Ceux qui nouent ainsi les choses pour avoir le mérite de les dénouer, sont des charlatans de morale.

VAUVENARGUES

Ce que mon esprit cherchait à séparer par la violence devait tendre vers l'unité suivant le besoin intime de mon être.

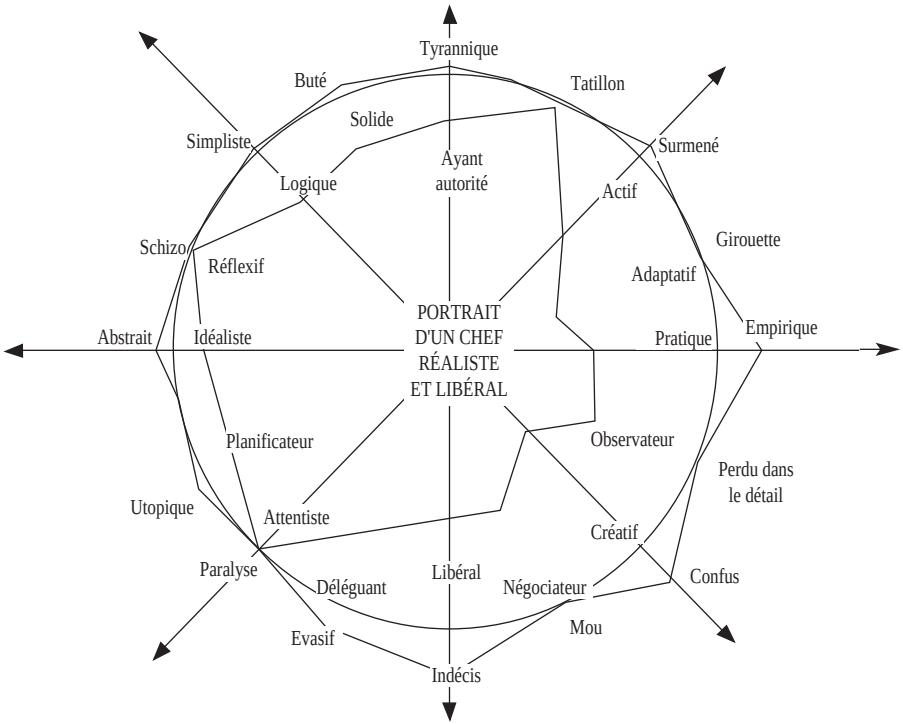
GŒTHE

Chaque éventualité porte en elle son alternative, égale mais opposée, la juste appréciation des valeurs est une tâche sans fin, le rêve accouche de son propre contraire.

HIGGINS

Analysez dialectiquement les situations complexes et les profils de candidatures. Pour cela, traduisez la situation à analyser par des axes appelés champs dialectiques dont les extrémités représentent les termes extrêmes et les plus opposés possible avec, à mi-chemin et proche du milieu, les termes modérés (mais opposés). L'ensemble de ces axes formant une roue appelée circept (abréviation de concept circulaire). Puis, positionnez sur ces champs par exemple à partir d'un questionnaire, les caractéristiques de la situation ou du candidat et reliez-les ensemble. Vous avez alors une représentation graphique claire de ses zones de fragilité (au-delà des quadrants modérés, vers les extrémités) et de force (positions proches du centre).

© Éditions d'Organisation



Sortez-vous des questions-pièges à double contrainte du type : « Êtes-vous un homme d'action ou de réflexion ? » grâce à la dialectique. Car quelle que soit votre réponse on risque de vous reprocher le second terme non retenu. Alors utilisez un contrepoids pour rééquilibrer votre choix : « je suis avant tout un homme d'action et c'est parce que j'aime aboutir dans ce que je fais que je réfléchis toujours avant d'agir » ou bien : « Je suis avant tout un homme de réflexion et c'est parce que je sais qu'une pensée efficace débouche toujours sur une action concrète que je présente mes idées sous forme de propositions pratiques. » Avoir un positionnement dialectique ne veut pas dire couper la poire en deux mais prendre un positionnement préférentiel en l'appuyant justement sur son opposé. Ainsi, rédigez vos comptes rendus de réunion, en vous souvenant de la « vérité opposée » et en faisant mention des avis contraires de certains des participants qui se trouvent ainsi reconnus.

A la fin de chaque vérité, il faut ajouter qu'on se souvient de la vérité opposée.

Blaise PASCAL

La marque d'une intelligence de premier ordre, c'est la capacité d'avoir deux idées opposées présentes à l'esprit, en même temps et de ne pas cesser de fonctionner pour autant.

Francis SCOTT FITZGERALD

© Éditions d'Organisation

Choisir n'est pas exclure, ni préférer sacrifier.

Charles MAURRAS

Pour mieux les faire passer, valider vos idées par leur contraire : « C'est parce que cette méthode est très efficace qu'il ne faut pas en abuser! » « Il faut préparer ses improvisations. » « Je t'aime trop pour ne pas te sanctionner » ou « Qui aime bien châtie bien ». Et pour résoudre un problème il convient donc d'en accepter les contradictions, ce qui à terme aboutit à une démarche systémique.

Il faudrait pouvoir unir les contraires, l'amour de la vertu avec l'indifférence pour l'opinion publique, le goût du travail avec l'indifférence pour la gloire, et le soin de sa santé avec l'indifférence pour la vie.

CHAMFORT

L'homme « sain » n'est pas tant celui qui a éliminé de lui-même les contradictions ; c'est celui qui les utilise et les entraîne dans son travail.

Maurice MERLEAU-PONTY

Le management et le cinéma

Dans le film de **Claude Lelouch « Itinéraire d'un enfant gâté »** comment réagit Jean-Paul Belmondo qui joue un industriel volontairement retraité de ses affaires lorsque Richard Anconina le reconnaît ? Il le met face à une double contrainte dont il est difficile de sortir indemne : « Je te tue ou je t'achète ? » Sauf à répondre : « c'est en m'achetant que tu me tues vraiment ».

A la fin du film de **Charlot, « le Pèlerin »**, on voit le héros marcher le long de la frontière, un pied côté USA, un pied côté Mexique, c'est-à-dire d'un côté le shérif et l'ordre conventionnel et de l'autre les bandits et le désordre. Beau symbole de l'homme confronté à la dialectique de l'ordre et de la créativité.

Le management et le théâtre

Les pièces de **Corneille** sont tragiques parce qu'elles expriment avant tout la lutte intérieure entre deux passions antithétiques. Ne mettez pas vos collaborateurs face à des choix cornéliens du type « tu es avec moi ou contre moi », car cela finirait dans la rupture et le ressentiment.

C'est faute de pénétration que nous concilions si peu de choses.

VAUVENARGUES

© Éditions d'Organisation

8

SURMONTER LA COMPLEXITÉ *par les approches paradoxales*

Concilier les contraires et les contradictions dans un esprit dialectique, comme nous venons de le voir précédemment, peut paraître paradoxal. Et si le paradoxe était un bon moyen de résoudre les problèmes et les blocages ? C'est justement l'objectif de ce que l'on appelle aujourd'hui les approches paradoxales.

Pour convaincre une personne ou une société d'évoluer, alors que l'intéressé ne se sent pas du tout concerné, aggravez les aberrations mêmes du système que vous dénoncez ! C'est ce que Watslawick appelle la technique de la « prescription du symptôme » ; il s'agit de mettre l'individu dans la situation (paradoxale) d'avoir à adopter son comportement habituel, mais sous l'injonction d'une prescription externe. L'individu est alors obligé de changer la propre perception qu'il a de son comportement, en le regardant en quelque sorte de l'extérieur.

Ainsi une fois où nous avions été sollicités pour améliorer le management humain d'une entreprise nous en étions venus à la conclusion que le centralisme excessif constaté, venait prioritairement du comportement même du dirigeant, mais que celui-ci, non seulement n'en avait pas conscience, mais avait déjà rejeté plusieurs propositions de changement le concernant. Nous décidâmes alors d'accroître à dessein les symptômes du mal en demandant à l'entourage du dirigeant pendant quinze jours de venir le déranger à tout propos, de ne plus prendre aucune décision sans venir lui en parler, bref de jouer la dépendance et l'irresponsabilité totale. Que se passa-t-il alors ?

De lui-même le dirigeant nous appela au bout de dix jours pour nous dire que nous n'avions rien compris mais que lui, avait déterminé la cause exacte de ses problèmes : le manque d'initiative et de responsabilité du personnel qu'il fallait développer par l'instauration d'un management participatif avec processus de délégation, etc. En fait l'intéressé venait, grâce à l'approche paradoxale de son problème, de trouver par lui-même (donc d'accepter) les solutions à mettre en œuvre qui, si elles avaient été présentées par un autre que lui, auraient probablement été encore rejetées.

Le paradoxe est le moyen le plus tranchant et le plus efficace de transmettre la vérité aux endormis et aux distraits.

Miguel DE UNAMUNO

© Éditions d'Organisation

Je ne connais pas de meilleure méthode pour faire annuler les mauvaises lois que de les mettre rigoureusement à exécution.

WITHMAN

Réfutez une objection, en exagérant à l'extrême et de façon paradoxale la critique même dont vous faites l'objet. Ainsi face à un prospect qui rejette votre proposition de service en disant : « Merci bien mais je travaille déjà avec la société X, et c'est un des meilleurs de la profession », répondez dans un premier temps, en aggravant la propre critique dont vous faites indirectement l'objet : « Un des meilleurs ? oui et pour nous c'est même le meilleur. » Puis grâce à cette exagération même, retournez votre interlocuteur : « C'est lui en effet qui a créé cette profession ..... en 1930 ! Nous appartenons à ce même courant d'idées, mais bien sûr en l'adaptant aux nouvelles techniques que sont... »

J'aime mieux être un homme à paradoxes qu'un homme à préjugés.

Jean-Jacques ROUSSEAU

Le management et le théâtre

Le retournement paradoxal façon **Cyrano de Bergerac** :

Le vicomte : *Personne ? Attendez ! Je vais lui lancer un de ces traits !...* Il s'avance vers Cyrano qui l'observe, et se campant devant lui d'un air fat. *Vous... vous avez un nez... heu... un nez... très grand*
Cyrano, gravement : *Très.*
Le vicomte, riant : *Ha !*
Cyrano, imperturbable : *C'est tout ?...*
Le Vicomte : *Mais...*
Cyrano : *Ah ! non ! c'est un peu court, jeune homme ! On pouvait dire... Oh ! Dieu !... bien des choses en somme....*
En variant le ton, – par exemple, tenez :
Agressif : « Moi, monsieur, si j'avais un tel nez, il faudrait sur-le-champ que je me l'amputasse ! »
Amical : « Mais il doit tremper dans votre tasse : Pour boire, faites-vous fabriquer un hanap ! »
Descriptif : « C'est un roc !... c'est un pic !... c'est un cap ! Que dis-je, c'est un cap ?... C'est une péninsule ! »

Edmond ROSTAND

Le management et la philosophie

Un bon représentant de l'esprit paradoxal : **Denis Diderot**. Extrême en tout, tiraillé toute son existence entre les lumières de la raison et les transports de la passion et des sens, homme de la diversité, esprit complexe, l'auteur principal de la première encyclopédie française, représente bien l'évolution des esprits en France à la fin du XVIII[e] siècle partagé entre philosophie des lumières et romantisme. Personnalité et état d'esprit qui seront sous la Révolution française incarnés par Danton.

Dire que l'homme est un composé de force et de faiblesse, de lumière et d'aveuglement, de petitesse et de grandeur, ce n'est pas en faire son procès, c'est le définir !

Denis DIDEROT

© Éditions d'Organisation

9 POUR RÉSOUDRE LES PROBLÈMES faut-il d'abord rechercher les causes ou les solutions ? Être Descartes ou Pascal ?

Après l'observation des faits, la recherche et l'analyse des causes semblent être le bon réflexe de la résolution de problèmes. Mais rien n'est moins vrai quand le problème implique des tiers dont la motivation vous importe. En effet, à chaque fois que vous demanderez « Pourquoi c'est arrivé » on vous répondra invariablement « Parce que » et vous resterez dans la genèse du problème sans pouvoir le dépasser. L'analyse causale chère à Descartes est un outil de réflexion personnel fondé sur le doute et non un outil de dynamisation fondé sur la confiance collective : à force de demander à ses collaborateurs d'expliquer le pourquoi des situations, ceux-ci auront vite l'impression de s'expliquer, c'est-à-dire de se justifier. Analyser selon la méthode cartésienne c'est diviser une réalité complexe en unités plus simples. Mais cette « stratégie du salami » peut, quand elle s'applique à des êtres et non plus à des idées, devenir la stratégie de diviser pour régner ; car à force de devoir se justifier sur les causes, les collaborateurs se sentiront « à-causés », c'est-à-dire accusés et n'auront de cesse que de faire à leur tour porter le chapeau par d'autres qu'eux-mêmes (c'est le réflexe de « la patate chaude » que l'on transmet aux autres quand elle nous brûle trop les mains comme au rugby !) A un moment où vous avez besoin de ressouder votre équipe, vous avez en fait « semé » le doute causal.

Pour motiver votre équipe face aux difficultés, plutôt que d'utiliser les approches causales de la réflexion, utilisez les approches solutives de l'action. Demandez « Comment comptez-vous faire pour redresser le tir ? » et l'on vous répondra « Pour (...) je propose que... » D'ailleurs vous en apprendrez autant sur les causes que dans la version précédente, mais présentées sous forme de solutions elles donnent ainsi le beau rôle à vos collaborateurs qui ne sont plus des accusés mais des sauveurs à qui vous demandez de l'aide, ce qui les valorise. Le problème n'est plus alors un mur contre lequel on vient s'écraser mais un tremplin sur lequel on rebondit pour réagir.

Ainsi le dialogue : « Pourquoi n'avez-vous pas fait votre chiffre d'affaires ce mois-ci ? » – « Parce que le directeur informatique m'a compliqué les bordereaux » devient « Comment comptez-vous redresser vos ventes ce mois-ci ? » « En demandant au directeur informatique de me simplifier les bordereaux, grâce à cela j'y arriverai. »

Où, quand, comment ? Les dieux demeurent muets : tenez-vous en au parce que, ne vous demandez pas pourquoi.

GŒTHE

© Éditions d'Organisation

Il faut se contenter de découvrir, mais se garder d'expliquer.

BRAQUE

Le management et le cinéma

Une erreur d'analyse dans « Vincent, François, Paul et les autres » de Claude Sautet

Commentaire en voix off sur un des personnages du film, François joué par Michel Piccoli à propos de ses relations avec sa femme qui se gâtent car elle le trompe :

Il sentait que X lui échappait mais au lieu de se demander « pour qui ? », il se demandait « pourquoi ? »

Voyez ensuite dans le film les conséquences de son attitude et ce que fait son épouse.

Pistes : le film de **Jean Cocteau, « Le testament d'Orphée »**, dont le sous-titre est : « Ne me demandez pas pourquoi » et dans lequel Jean Cocteau, qui incarne son propre personnage, est toujours debout et marche sans cesse, représentant peut-être là, la démarche de celui qui aspire plus à trouver des solutions qu'à analyser des causes. Normal pour un poète « cerveau droit ».

MANAGER LES PROBLÈMES EN PUBLIC

2 stratégies

RÉFLÉCHIR à haute voix	*OU*	***FAIRE AGIR en commun***
« Pourquoi ? »		*« Comment faire pour...? »*
↓		↓
« Parce que... »		*« Pour... »*
Par la recherche des ***CAUSES...*** *...et des* ***COUPABLES***		*Par la recherche des* ***SOLUTIONS...*** *... et des* ***SAUVEURS***
C'est faire ***L'HISTORIQUE*** *en considérant le problème comme un butoir*		*C'est bâtir* ***L'AVENIR*** *en considérant le problème comme un tremplin*
→		→
A-causer, c'est accuser les autres en leur disant « à cause de vous »		*Appeler à l'aide, c'est valoriser les autres* en leur disant « grâce à vous »

Il y a des occasions et des causes, des pourquoi et des parce que pour toutes choses.

SHAKESPEARE

© Éditions d'Organisation

La raison est historienne, mais les passions sont actrices.

RIVAROL

Considérez toute discussion problématique avec un collaborateur comme le début d'une négociation. En la percevant ainsi, vous n'en serez que plus prudent et vous aurez aussi moins tendance à réagir, « au quart de tour ». Vous pourrez vous concentrer sur ce que vous voulez obtenir, au lieu de ressasser ce que vous avez sur le cœur.

Le plus grand prix qu'on puisse payer pour quoi que ce soit, c'est de le demander.

Marcel ACHARD

Le management et le théâtre

Lioubov Andréevna à Trofimov : *Quelle vérité ? Vous, vous voyez la vérité et la contre-vérité, et moi, on dirait que j'ai perdu la vue, je ne vois rien. Vous trouvez des solutions à toutes les questions importantes, mais dites-moi, mon petit, est-ce que ce n'est pas parce que vous êtes jeune, et que vous n'avez encore eu le temps de souffrir pour aucune de ces questions ? Si vous regardez devant vous avec courage, c'est peut-être parce que vous ne vous attendez pas à y voir quelque chose d'effrayant, parce que la vie est encore cachée à vos jeunes yeux ? Vous êtes plus courageux, plus honnête que nous, mais réfléchissez un peu, soyez généreux, ne serait-ce que du bout des lèvres, et ayez pitié de moi.*

TCHEKHOV *(La Cerisaie)*

Le management et le cinéma

L'appel à l'initiative dans « L'argent des autres » de Christian de Chalonge

Une petite banque parisienne, la banque Mirmont a perdu beaucoup d'argent dans un projet bidon et risque un scandale financier. Son actionnaire majoritaire, suisse, réunit l'équipe de direction... En quels termes, le problème est-il posé par l'actionnaire suisse aux dirigeants de la banque filiale ?

L'actionnaire majoritaire : *Alors là, je vous pose la question, que comptez-vous faire pour renverser la vapeur ?*

Commentaires : l'actionnaire ne cherche pas à connaître les causes de la situation mais d'entrée de jeu, n'est intéressé que par les solutions à trouver. C'est paradoxalement une aide et une solution qu'il attend des auteurs mêmes de la crise, plus que des explications.

Le management et l'histoire

Pour concilier les deux approches causale et solutive de la résolution de problème, posez régulièrement comme **Foch** la question : « De quoi s'agit-il ? »

© Éditions d'Organisation

10 ÊTRE CRÉATIF ET SE REMUER LES MÉNINGES POUR INNOVER

L'innovation est une nécessité vitale : dans un monde en perpétuelle mutation, on ne peut plus entretenir l'idée que ce qui marche aujourd'hui marchera demain. Pour qu'une entreprise innove, il faut qu'elle stimule et reconnaisse les comportements créatifs de son personnel et qu'elle mette régulièrement en pratique les idées nouvelles. La créativité dépasse la résolution de problème car il convient d'être créatif également pour ce qui est du développement constant de ses atouts et non pas uniquement pour faire face aux difficultés conjoncturelles. Pour cela l'important est de maintenir un équilibre subtil entre le recentrage sur ses activités de base et l'ouverture aux nouvelles tendances et sur l'extérieur. Pour innover et vous différencier réellement, utilisez en priorité votre ouverture d'esprit, votre imagination et votre faculté d'adaptation. Que vos pensées soient donc toujours ouvertes à la recherche afin de préparer l'avenir.

La nécessité qui est la mère de l'invention...

PLATON

Je ne cherche pas toutes ces choses, mais je cherche quelque chose en elles parfois.

NOVALIS

Pour promouvoir la créativité autour de vous, adoptez alors des comportements positifs : informez des objectifs à atteindre. Informez-vous des intérêts extraprofessionnels de vos collaborateurs et cherchez-y des idées transposables par analogie dans l'activité professionnelle. Ne soyez pas tatillon dans les contrôles. Favorisez la mobilité du personnel. Créez un climat d'écoute et de sympathie. Exigez des solutions à chaque problème posé. Posez systématiquement des questions. Valorisez les idées émises : en les reformulant et en rajoutant « ce que j'aime dans votre idée, c'est... ». Récompensez les succès sans punir les échecs. Lancez des défis intellectuels.

Félicitez-vous d'avoir fait quelque chose d'étrange et d'extravagant qui a brisé la monotonie de votre époque.

EMERSON

© Éditions d'Organisation

POUR DÉVELOPPER UN CLIMAT DE CRÉATIVITÉ AUTOUR DE VOUS IL FAUT D'ABORD LEVER LES DIX CROYANCES-OBSTACLES À LA CRÉATIVITÉ SELON ROGER VAN ŒCH.

(« Créatif de choc » chez Business man, éditions Albin Michel)

1. LA BONNE RÉPONSE : c'est-à-dire la croyance dans l'unicité de la réponse.
En fait la plupart des problèmes sont heuristiques et impliquent plusieurs solutions possibles.

Le propre d'un grand homme est de dérouter les calculs ordinaires.

BALZAC

2. CE N'EST PAS LOGIQUE, NI NORMAL... sous-entendu, ce n'est pas ma logique. Par exemple : les ailes des oiseaux sont battantes, donc celles des premiers avions devaient l'être.

La sagesse a ses excès et n'a pas moins besoin de modération que la folie.

MONTAIGNE

3. SUIVEZ LES RÈGLES : Non, la créativité intervient si justement on enfreint les règles sociales et culturelles. Et si on est spontané.

Dès qu'on remue un principe, on trouve quelque chose dessous, et l'on s'aperçoit que ce n'était pas un principe.

Anatole FRANCE

4. AYEZ LE SENS PRATIQUE, SOYEZ CONCRET : Les gens qui veulent de l'efficacité oublient l'aspect nécessairement théorique de toute activité. Ce n'est pas parce que certaines solutions n'ont pas encore débouché sur la pratique que ça ne se fera pas plus tard.

Un rêve et un feu dont je peux me rendre maître me conduisent loin des chemins faciles et confortables de la cohérence et du sommeil décrétés humains par la nature.

William FAULKNER

5. ÉVITEZ L'AMBIGUÏTÉ : Si, la créativité commence d'abord par des idées.

Ces hommes à projets et toujours mécontents, à force d'innover produisent le désordre. Sachons les éloigner à temps.

Baron de STASSART

6. IL NE FAUT PAS SE TROMPER : Mais si, on ne gagne pas à tous les coups !

J'aime les gens distraits ; c'est une marque qu'ils ont des idées et qu'ils sont bons ; car les méchants et les sots ont toujours de la présence d'esprit.

Le prince Ch. de LIGNE

7. JOUER C'EST PAS SÉRIEUX : Si, au contraire, la créativité a beaucoup de parenté avec le jeu. Toute récréation est une re-création.

Le désordre est, tout en demeurant potentiellement dispersion et destruction, inséparable de tout ce qui est création.

Edgar MORIN

© Éditions d'Organisation

8. JE N'Y CONNAIS RIEN : C'est pas grave, la plupart des inventions sont faites par des non-spécialistes. Au contraire plus on est esclave d'une technique moins on est créateur.

Il y a deux catégories de chercheurs dont les uns ne seraient que des manœuvres, tandis que les autres auraient pour mission d'inventer. L'invention doit être partout, jusque dans les plus humbles recherches de faits, jusque dans l'expérience la plus simple. Là où il n'y a pas un effort personnel et même original, il n'y a même pas un commencement de science.

Henri BERGSON

9. ARRÊTEZ DE DÉCONNER : Non, continuez, vous êtes sur la bonne voie de la remise en cause des habitudes et des préjugés.

La fraise croît sous l'ortie, et les fuits les plus salutaires prospèrent et mûrissent surtout dans le voisinage des plantes de basse qualité. Et ainsi le prince a enfoui sa réflexion sous le voile de l'égarement ; et sans nul doute elle a grandi comme l'herbe d'été, activée par la nuit, invisible, et d'autant plus vivace.

SHAKESPEARE

10. JE NE SUIS PAS CRÉATIF : C'est pas de ma faute, je voudrais bien, mais moi, je suis pas fait comme ça. Attention le verbe est créateur. Il vaut mieux au contraire favoriser et ne pas réprimer ses aptitudes si petites soient-elles.

Il ne se passe pas de jours que nous ne menions à l'abattoir les plus purs de nos élans.

MILLER

Pour être particulièrement créatif sur un problème précis, il peut être intéressant d'utiliser des méthodes volontaristes telles que le brainstorming (ou « assaut d'idées ») d'Osborn. Cette méthode utilise le potentiel du groupe dans le but de recueillir le plus grand nombre possible d'idées de tous ses membres. Elle implique successivement deux démarches dialectiquement différentes. La « résonnance » et le raisonnement.

Un gong de bronze qu'on bat rend une résonance prolongée : le fait de battre, c'est la conception ; la résonnance, c'est le raisonnement.

Les Questions de Milinda (Inde, V^e siècle)

Il s'agit d'abord d'être feu vert en accueillant (sans les juger) toutes les idées. Il faut pour cela que les participants (des non-spécialistes et non les intéressés eux-mêmes) émettent rapidement beaucoup d'idées (la quantité d'abord) sans faire de jugements. Puis, dans un deuxième temps, il s'agit d'être feu rouge en sélectionnant les meilleures idées émises. Des spécialistes cette fois-ci se réunissent (souvent) pour filtrer, après de longues analyses, les idées accumulées en phase feu vert pour ne conserver que les meilleures.

Nos meilleures idées viennent des autres.

EMERSON

Le management et la peinture

Piste : René Magritte, « La culture des idées », 1928.

© Éditions d'Organisation

II

DÉCIDER ET AGIR

LEVER LES PRINCIPAUX FREINS À L'ACTION

Les principaux freins à l'action sont « l'embarras » du choix et la multiplicité des raisons d'agir, la recherche de la sécurité, les hésitations et le doute, la peur de se tromper, les scrupules, le scepticisme, la délibération et les conseils, la faiblesse et l'impuissance, la méconnaissance de soi, les succès et le repos.

Les raisons d'agir sont comme les rouages d'une machine. Plus il y en a, plus la machine est fragile.

LESSING

A la guerre, la maxime « sécurité d'abord » mène tout droit à la ruine.

Winston CHURCHILL

(...) Quand les hommes ont balancé longtemps à entreprendre quelque chose, par la crainte de n'y pas réussir, l'impression qui leur reste de cette crainte fait, pour l'ordinaire, qu'ils vont trop vite dans la conduite de leurs entreprises.

Cardinal DE RETZ

Les hommes d'action peuvent malaisément être sceptiques ou se retrancher dans un pessimisme tout négatif.

Émile FAGUET

On sait que, dans toute délibération, notre dernier désir est notre volonté, et que c'est notre dernier jugement qui forme notre opinion. Celui qui n'a qu'un désir ou qu'une opinion est un homme à caractère.

RIVAROL

Un défaut qui empêche les hommes d'agir, c'est de ne pas sentir de quoi ils sont capables.

BOSSUET

Les victoires trop complètes brûlent l'âme des vainqueurs ; leur première ivresse tombée, elles brisent le ressort de la volonté, elles lui enlèvent sa raison d'agir.

Romain ROLLAND

© Éditions d'Organisation

En cas d'irrésolution, utilisez donc la parole comme déclencheur de l'action. Comme le verbe est créateur on peut finir par se convaincre soi-même et, entraîné par ses paroles, se mettre dans l'obligation de les réaliser. Parlez le plus souvent avec des verbes d'action, c'est-à-dire avec les éléments du langage que l'on retient le plus et qui incitent à l'action. Par exemple faites formuler les attentes des participants à vos réunions ou à vos formations en termes de verbes d'action : « Que souhaiteriez mieux savoir faire à l'issue de cette formation ? » De même, face à quelqu'un qui se plaint en décrivant constamment des situations négatives, demandez-lui de formuler ses griefs en termes de verbes d'action positifs et non plus de description d'états d'âme. Utilisez aussi des verbes d'action pour définir des objectifs opérationnels. Mais n'abusez pas et ne faites pas de la parole un substitut définitif de l'action. Il y a aussi, bien sûr, de saines limites à l'action, celles de vouloir d'abord être et jouir. Et l'on peut se demander si c'est toujours un réel inconvénient de n'avoir rien fait.

> *Les gens ne devraient pas toujours tant réfléchir à ce qu'ils doivent faire, ils devraient plutôt penser à ce qu'ils doivent être. S'ils étaient seulement bons et conformes à leur nature, leurs œuvres pourraient briller d'une vive clarté.*
>
> ***Maître Eckhart***

> *Evidemment parler ne devrait être qu'un moyen d'agir (...) Mais, tant qu'on ne peut pas agir, c'est déjà faire quelque chose que de parler (...)*
>
> ***Roger Martin du Gard***

Le management et l'histoire

> *Robespierre a dit hardiment qu'il n'avait rien fait au 2 septembre. En actes, rien, cela est vrai. Mais, en paroles, beaucoup, et ce jour-là, les paroles étaient des actes.*
>
> ***Jules Michelet***

Sous la IV^e^ République, le Rassemblement du Peuple Français créé par le général de Gaulle a duré. Par manque de persévérance dans l'action, ses députés s'intégreront progressivement au système et aux autres partis qu'ils dénonçaient pourtant.

> *On peut camper sur une position en attendant la soupe, mais on ne peut remporter la victoire sans combattre. Ceux qui ne voulaient pas combattre sont allés à la soupe.*
>
> ***Charles de Gaulle***

Même problème pour les généraux et maréchaux d'Empire comblés de dotations et qui renâclèrent de plus en plus à repartir pour de nouvelles campagnes.

Le management et le cinéma

Piste : Voir le film **« L'irrésolu »** de **Jean-Pierre Ronsin** avec Vincent Lindon

© Éditions d'Organisation

11

FAIRE SON POSSIBLE ?
Ou chercher à faire l'impossible ?

Agir, nécessite la plupart du temps de croire en l'impossible, c'est-à-dire d'abord d'avoir la foi. Mais ne vous dispersez pas et ne croyez pas dans tout. Concentrez votre foi dans une idée « fixe ». Et donnez le meilleur de vous-même : qui peut de son mieux, peut le plus.

Il faut une certaine proportion entre les actions et les desseins qui les produisent : les actions ne font jamais tous les effets qu'elles doivent faire.
(...) Rien n'est impossible : il y a des voies qui conduisent à toutes choses ; et si nous avions assez de volonté, nous aurions toujours assez de moyens.

LA ROCHEFOUCAULD

Si c'est possible, c'est fait ; si c'est impossible, cela se fera.

***CALONNE** À MARIE-ANTOINETTE*

Distinguer l'extraordinaire de l'impossible.

Cardinal de RETZ

La France doit redouter également les gens qui ne sont capables de rien et les gens qui sont capables de tout.

Adolphe THIERS

Le génie : s'attaquer à l'impossible avec les moyens de l'ordinaire.

Thierry MAULNIER

Seuls les médiocres sont toujours à leur maximum.

Somerset MAUGHAM

Vous croirez d'autant plus facilement à l'impossible que vous ne serez pas tenté de dramatiser les conséquences de vos actes et de vous laisser aller à la mémoire des échecs, aux repentirs et aux remords. Cela vous sera d'autant plus facile à faire qu'auparavant vous vous serez dit que gagner c'est aller aussi loin que vous le pouvez en utilisant tout ce dont vous disposez. Et non pas battre quelqu'un ou atteindre un objectif à tout prix.

Il vaut bien mieux faire et se repentir, que se repentir et ne rien faire.

MACHIAVEL

© Éditions d'Organisation

Ne te préoccupe que de l'acte, jamais de ses fruits. N'agis pas en vue du fruit de l'acte ; ne te laisse pas non plus séduire par l'inaction.

LA BHAGAVAD-GITA

Les conséquences de ce qu'on ne fait pas sont les plus graves.

MARIEN

Le management et l'histoire

Un repentir, le lendemain de la nuit du 4 août 1789 où les nobles firent, un peu trop spontanément, abandon de leurs privilèges :

Messieurs, qu'est-ce que nous avons fait ?

Armand DE GONTAUT, duc de Biron

Vous n'avez ni souliers, ni habits, ni chemises, presque pas de pain, et nos magasins sont vides, ceux de l'ennemi regorgent de tout. C'est à vous de les conquérir. Vous le voulez, vous le pouvez, partons !

***Napoléon BONAPARTE** à ses soldats à Toulon, le 29 mai 1796 au démarrage de ce qui allait être la première campagne d'Italie et l'envol de l'Aigle.*

La politique est l'art du possible.

***Léon GAMBETTA** devenu « opportuniste »*

Mobiliser ses troupes c'est pouvoir dire comme l'**Adjudant Péricard**, le 8 avril 1915 : Debout les morts ! (A cet appel, les blessés se redressent et chassent l'envahisseur).

Le management et le cinéma

La résistance à l'occupation allemande, pendant la Seconde Guerre mondiale, ne fut pas uniquement le fait de héros célèbres. A côté de ceux-ci va se lever, anonyme et modeste, une armée des ombres qui fournira l'essentiel des effectifs de la Résistance. C'est ce que révèle bien le film de **Jean-Pierre Melville**, **« L'armée des ombres »**. Ne sous-estimez pas l'armée des ombres de votre entreprise ; elle reste mobilisable dans la crise.

C'est un leurre de croire que les gens moyens ne sont capables que d'actes moyens.

Georges BERNANOS

Soyons réalistes, demandons l'impossible.

Slogan de Mai 1968 à Censier

Le management et la peinture

Piste : René Magritte, « L'idée fixe », 1927.

© Éditions d'Organisation

12

DEVENIR UN DÉCIDEUR

Pour décider, sachez rompre avec l'habituel, le passé, le confortable : dans dé-cision, il y a étymologiquement la scission, la rupture. La psychanalyse montre que le développement psychique se fait au prix d'une série de ruptures qui vont du sevrage à la crise œdipienne. Pour décider sainement, tenez-vous constamment en état de réceptivité à votre environnement, ouvrez-vous à l'actualité et analysez régulièrement comment toute nouvelle information peut modifier ponctuellement d'anciennes décisions même excellentes et influencer l'avenir : pensez globalement et agissez localement avec souplesse et précision. Pour éviter les décisions impulsives, rassemblez toutes les informations utiles, même celles qui contrarient vos projets. Et utilisez ces informations pour éprouver vos intuitions. De même, suscitez les réactions préalables de votre entourage mais gardez la responsabilité finale du choix. Un vrai décideur prend un minimum de décisions, mais au bon moment et fondées sur les meilleures informations possible. Pour décider, soustrayez tout ce qu'il ne faut pas faire de tout ce qu'il vous est possible de faire.

L'action est la négation de tous les possibles moins un.

Édouard HERRIOT

L'acte fondamental d'une vie est de décider ce qui est important et ce qui ne l'est pas.

Henry DE MONTHERLANT

La décision a besoin d'un esprit de maître ; et il est sans comparaison plus facile de faire ce qu'on est, que d'imiter ce qu'on n'est pas.

LOUIS XIV

La décision est souvent l'art d'être cruel à temps.

H. BECQUE

Le processus de la décision est évolutif et peut être divisé en sept phases qui consistent successivement à classifier le type de problème dont il s'agit, définir sa véritable nature, spécifier ce que l'on attend de la solution, décider ce qu'il faut faire en priorité et dans l'idéal, adapter aux circonstances la solution retenue, la faire appliquer par les bonnes personnes, et contrôler ses effets par un retour d'informations. Tout ceci implique de refuser de se laisser porter par les événements ce qui nous fait différer sans cesse nos actions.

© Éditions d'Organisation

Par la rue « Tout à l'heure », on arrive à la maison « Jamais ».

Miguel DE CERVANTES

Il y a très loin de la velléité à la volonté, de la volonté à la résolution, de la résolution aux choix des moyens, du choix des moyens à l'application.

Paul DE GONDI, cardinal de Retz

Ne remets pas à demain ce que tu peux faire aujourd'hui.

Proverbe fort ancien qui remonte, dit ***Blaise de Montluc à Alexandre le Grand*** *qui en avait fait sa devise.*

On ne saurait mieux comparer l'absurdité des demi-mesures qu'à celles des mesures absolues.

COURTELINE

Plus une décision est difficile à faire passer, plus il faut faire attention à la manière dont on la fait passer...

Peter DRUCKER

Le management et l'histoire

Un différé mortel, celui de César aux ides de mars : Sur le chemin qui le conduit au Sénat, on tente d'avertir César du piège dans lequel il va tomber. Un homme lui remet même une lettre qui dénonce la conspiration. Mais César la néglige en disant « A demain les affaires ! » On retrouvera cet avertissement sur son cadavre.

En matière de décision, il faut bannir l'orgueil qui est doublement un mauvais conseiller, soit qu'il nous fait différer d'agir par peur de révéler aux autres ses faiblesses, soit qu'il nous fait prendre des décisions de prestige. De ce point de vue, redoutez des assertions du type : « Les conséquences de cette décision sont difficilement mesurables mais c'est quand même utile pour l'image de l'entreprise ». Résistez aussi à la tentation de remettre en cause tout de suite la décision que vous venez de prendre : même si votre décision est douteuse elle donnera de bons résultats si seulement vous êtes convaincus. Inversement une bonne décision sera vouée à l'échec si vous ne surmontez pas vos doutes. Ou si vous confondez action et agitation. Attention aux demi-mesures.

Quand une fois j'ai pris ma résolution, je vais droit à mon but et je renverse tout de ma robe rouge.

Cardinal DE RICHELIEU

Gardez-vous de demander du temps, le malheur n'en accorde jamais.

MIRABEAU, *le 26 septembre 1789*

© Éditions d'Organisation

13 PRENDRE ET GARDER L'INITIATIVE

Ne soyez pas conformiste, saisissez les opportunités ou plutôt provoquez-les et créez de l'imprévu : c'est le seul cas de réaction acceptable, mais il implique qu'au préalable vous ayez une capacité d'analyse rapide des événements et de ce qu'ils peuvent vous apporter. Ensuite gardez l'initiative car lorsque vous êtes sur la défensive les résultats sont souvent laborieux et médiocres. Pour cela agissez sans réagir. Face aux événements ou en négociation, réagir vous empêche de prendre du recul, d'être vigilant. Face à des interlocuteurs trop émotionnels qui eux, réagissent et se démasquent, gardez votre sang-froid et vous garderez l'initiative. A condition de trouver votre meilleur théâtre d'action.

Courez tous après le chien, jamais il ne vous mordra ; buvez toujours avant la soif, et jamais elle ne vous adviendra.

François RABELAIS

Dans les grandes affaires, on doit moins s'appliquer à faire naître des occasions, qu'à profiter de celles qui se présentent.
(...) Les occasions nous font connaître aux autres, et encore plus à nous-mêmes.

LA ROCHEFOUCAULD

Tel meurt obscur, à qui il n'a manqué qu'un autre théâtre.

Denis DIDEROT

Pour aider votre entourage à s'engager et à prendre des initiatives : expliquez-lui ce qu'il faut faire, comment le faire, et comment en tirer tout à la fois profit et plaisir.

Nous guidons les affaires en leurs commencements et les tenons à notre merci : mais par après, quand ils sont ébranlés, ce sont eux qui nous guident et emportent, et avons à les suivre.

MONTAIGNE

Certains déclarent que le succès ne peut naître que de l'exploitation de circonstances favorables. Il faut donc d'abord les provoquer.
(...) Face à l'événement, c'est à lui-même que recourt l'homme de caractère. Son mouvement est d'imposer à l'action sa marque, de la prendre à son compte, d'en faire son affaire.

Charles DE GAULLE

© Éditions d'Organisation

Mieux vaut pour chacun sa propre loi d'action, même imparfaite, que la loi d'autrui, même bien appliquée.

***LA BAGHAVAD-GITÂ** (livre sacré de l'Inde)*

Agis toujours de manière à pouvoir ériger le principe de ton action en maxime universelle.

KANT

Pour prendre l'initiative, agissez comme un tireur à l'arc : prenez d'abord le temps de bien viser en bandant au maximum l'arc, puis décochez votre flèche au moment opportun. La première phase vous sera donnée dans la vie de tous les jours par la réserve que vous devez apporter à vos projets et à leur préparation. La deuxième par votre sens des opportunités. Avant de prendre une décision touchant plusieurs services, prenez le temps de repérer et de mobiliser vos alliés et de réduire vos opposants puis foncez. Car si vous annoncez trop tôt vos décisions à venir, vous donnerez le temps aux contestataires de se coaliser. Laissez plutôt vos idées incuber au frais et au secret.

Les hommes qui méditent quelque entreprise doivent d'abord s'y disposer par tous les moyens, pour être en état d'agir à la première occasion. Et comme ces dispositions faites avec prudence doivent être ignorées, ils ne peuvent être accusés de négligence si l'occasion ne se présente pas à eux. Si elle arrive enfin, et qu'ils restent dans l'inaction, on juge ou que leurs dispositions n'étaient pas suffisantes, ou qu'ils n'en ont fait aucune.

MACHIAVEL

La décision est une belle chose, mais le vrai principe fécond, par conséquent le vrai principe artistique, c'est la réserve.

Thomas MANN

Il faut se décider, agir et se taire.

Benjamin CONSTANT

A droit aller, nul ne trébuche.

Devise des THOMELIN

Le management et l'histoire

Dans des moments de « cohabitation », il n'est pas forcément bon de prendre des initiatives : les Français étaient très satisfaits de la cohabitation. Mitterrand et Chirac en 1986 durent donc éviter de s'affronter ouvertement. Mais cette situation ne peut profiter à celui qui gouverne et qui est donc exposé aux critiques, à l'époque Jacques Chirac.

Contrairement à ce qui se passe dans les westerns, c'est le premier qui dégaine qui est mort.

***Édouard BALLADUR,** à propos de la cohabitation de 1986.*

© Éditions d'Organisation

14

ÊTRE ENTREPRENANT

C'est la conscience tranquille d'une certaine force, celle de l'abîme ainsi que d'une espérance précise qui rend l'homme entreprenant. Soyez entreprenant en sachant prendre des initiatives et des risques. Et en étant entreprenant, vous bâtirez.

Les esprits originaux ont un sentiment naturel de leurs forces qui les rend entreprenants même sans qu'ils s'en aperçoivent.

FONTENELLE

(...) les hommes entreprenants sont un peu étourdis. L'action exige de la jeunesse, de l'espoir, de l'aveuglement.

CHARDONNE

Le problème profond de la société française, ce n'est pas l'emploi, ce n'est pas la paix sociale, c'est l'abandon de l'esprit rentier. Si nous voulons survivre, il faut jouer l'avenir, c'est-à-dire l'esprit d'entreprise.

Michel CROZIER

Si les hésitations à surmonter pour entreprendre sont nombreuses, ne vous laissez cependant pas abuser par la surestimation des difficultés. Ainsi, pour démarrer une nouvelle activité, acceptez de commencer petit et de rester un temps modeste. Ne vous laissez pas impressionner par les pseudo-tickets d'entrée : la plupart des recherches de fonds fait échouer les projets, alors qu'il ne faut souvent qu'un bureau et un téléphone pour commencer à vendre une compétence. Ce n'est pas parce que les moyens d'action sont modestes que les résultats obtenus ne peuvent pas être considérables. « Small is beautiful ».

(...) je hais ces cœurs pusillanimes qui, pour trop prévoir les suites des choses, n'osent rien entreprendre.

MOLIÈRE

Il faut renoncer aux grandes choses, ou il faut les préparer par des moyens simples et ouverts.

J. NECKER

Il n'est pas nécessaire d'espérer pour entreprendre ni de réussir pour persévérer.

GUILLAUME 1er de Nassau dit le Taciturne

Un amour, une carrière, une révolution : autant d'entreprises que l'on commence en ignorant leur issue.

Jean-Paul SARTRE

© Éditions d'Organisation

15 DÉVELOPPER SON SAVOIR-FAIRE ET LE FAIRE SAVOIR

Comment faire ? Le véritable savoir-faire est tout à la fois discret mais sûr de lui, persévérant, énergique, idéaliste, lucide et réaliste.

La parfaite valeur est de faire sans témoins ce qu'on serait capable de faire devant tout le monde.

LA ROCHEFOUCAULD

Les meilleures actions s'altèrent et s'affaiblissent par la manière dont on les fait, et laissent même douter des intentions. Celui qui protège ou qui loue la vertu pour la vertu, qui corrige ou qui blâme le vice à cause du vice, agit simplement, naturellement, sans aucun tour, sans nulle singularité, sans faste, sans affectation ; il n'use point de réponses graves et sentencieuses, encore moins de traits piquants et satiriques ; ce n'est jamais une scène qu'il joue pour le public, c'est un bon exemple qu'il donne, et un devoir dont il s'acquitte ; il ne fournit rien aux visites des femmes, ni au cabinet, ni aux nouvellistes ; il ne donne point à un homme agréable la matière d'un joli conte. Le bien qu'il vient de faire est un peu moins su, à la vérité ; mais il a fait ce bien : que voudrait-il davantage ?

LA BRUYÈRE

Il n'y a vraiment que les hommes forts qui sachent que ce qu'ils font n'a pas d'importance.

JALOUX

Qui peut tout dire, arrive à tout faire ! Cette maxime est de Napoléon et se comprend.

BALZAC

Rien n'est fait tant qu'il reste quelque chose à faire.

Romain ROLLAND

Que faire ? Telle est la grande question des hommes d'action. Cherchez à faire sans devenir un homme à tout faire. Ce n'est pas parce qu'on ne peut pas tout faire qu'on ne peut rien faire. Évitez les attitudes binaires et suicidaires du tout ou rien. Et ne cherchez pas à être parfait.

Cultivons notre jardin.

***VOLTAIRE** (notre jardin c'est le monde qu'il faut développer)*

© Éditions d'Organisation

Tâchons chacun à faire quelque chose qu'un autre n'ait pas fait avant nous.

SAINTE-BEUVE

Le travail de l'homme, la fonction divine de sa liberté, le but de sa vie, c'est de construire sur la terre à l'état d'œuvres réelles, les trois notions idéales, c'est de faire chair le vrai, le beau et le juste (...)

Victor HUGO

L'œuvre qu'on portait en soi paraît toujours plus belle que celle qu'on a faite.

Alphonse DAUDET

Peut-on se faire soi-même ? Ou doit-on accepter ses limites ? (voir chapitre XIV, 1). La première voie augmentera l'estime que vous aurez de vous-même mais vous laissera sans repos. La deuxième voie vous apportera quiétude et sagesse mais peut s'accompagner de la tristesse du renoncement. Peut-être y a-t-il là deux âges de la vie ? Alors pour construire votre carrière, soyez auteur de votre vie (les Anglo-Saxons diraient un self made man) et construisez-vous en vous dégageant de toute filiation lourde (ni esclave, ni notable). Mais ensuite pour tirer pleine satisfaction de votre « niveau » de vie atteint, soyez acteur de votre bonheur.

Il existe de par les chemins une race de gens qui, au lieu d'accepter une place que leur offrait le monde, ont voulu s'en faire une tout seul, à coup d'audace ou de talent.

Jules VALLÈS

Nous avons (...) été amenés par les circonstances à mettre au jour les relations de l'être avec le faire dans la perspective de notre situation historique. Est-on ce qu'on fait ? Ce qu'on se fait ? L'est-on dans la société présente, où le travail est aliéné ? Que faire, quelle fin choisir aujourd'hui ? et comment faire, par quels moyens ?
(...) Seules les choses sont : elles n'ont que des dehors. Les consciences ne sont pas, elles se font.

Jean-Paul SARTRE

Le management et l'histoire

Mon nom, je le commence et vous finissez le vôtre !

***VOLTAIRE**, au chevalier de Rohan plein de mépris pour ce bourgeois « qui n'a même pas un nom ».*

(...) ces précurseurs du Risorgimento eussent préféré attendre l'heure où l'Italie, suivant un mot prononcé depuis, pourrait « se faire elle-même » (Fara da se).

Louis MADELIN

Il est grand, surtout pour être né de lui seul, pour avoir su, sans autre autorité que celle de son génie (...) se faire obéir par 36 millions de sujets (...)

***CHATEAUBRIAND** parlant de Napoléon Bonaparte*

© Éditions d'Organisation

16 FAIRE DES CHOIX POUR ÊTRE EFFICACE

Choisir c'est permettre à sa volonté de se réaliser en se mettant en situation de faire ce que l'on a décidé de faire. Celui qui croit au « naturel » de l'homme (chapitre XIV) pense donc que l'homme n'échappe pas à la causalité et au déterminisme et est donc incapable de choix réels. Pour devenir un manager capable de choix véritables, faites davantage appel à votre esprit moral qu'à votre esprit logique et scientifique, car la science qui postule que tout fait a une cause, est par essence même déterministe. Un esprit par trop scientifique tiendra que nos décisions volontaires sont des faits et qu'en conséquence elles ont forcément des causes qui les déterminent rigoureusement (et qui nous échappent). Un esprit moral, par contre, fonde la responsabilité sur le libre arbitre.

Le plus grand de tous les projets est celui de prendre parti.

VAUVENARGUES

Gouverner, c'est choisir.

Duc François Gaston de LÉVIS repris par Pierre MENDÈS FRANCE le 3 juin 1953

Le trop d'expédients peut gâter une affaire :
On perd du temps au choix, on tente, on veut tout faire.
N'en n'ayons qu'un, mais qu'il soit bon.

LA FONTAINE

Choisir, c'est sans cesse rejeter celui que tu es, pour celui que tu pourrais être. C'est l'esprit d'aventure.

Paul LA COUR

Pour être efficace, choisissez ce qui peut vous satisfaire au moindre effort ou vous rapporter le plus avec le moins d'investissement. C'est la définition même de l'efficacité, science des effets maximaux. Son opposé étant la perfection de celui qui, voulant tout réussir, ne veut jamais choisir de priorités. Choisir c'est donc accepter l'imperfection, étant entendu qu'il ne s'agit souvent que de retenir la moins mauvaise solution. Mais pour y arriver, il faut savoir discerner. Et si la raison n'est pas suffisante pour y réussir, ne pas hésiter à faire appel à son côté le plus intuitif (...ou instinctif).

© Éditions d'Organisation

Entre deux maux, il faut choisir le moindre.

L'imitation de JÉSUS-CHRIST *(Adage que l'on prête également à Socrate expliquant par là pourquoi il avait pris une femme de très petite taille).*

Imaginer, c'est choisir.

Jean GIONO

L'homme qui refuse de choisir parce que tout le séduit invoque souvent sa « nature artistique ». Comme si un Dante, un Wagner, un Rodin n'avaient pas su choisir, prendre un parti, et renoncer aux autres.

Julien BENDA

Le management et le cinéma

« Le choix de Sophie » d'Alain Pakula

Ce film montre comment une jeune polonaise, Sophie Zawistowska (jouée par Meryl Streep) dut pendant la Deuxième Guerre mondiale, se résoudre à faire un choix qu'elle ne se serait jamais crue capable de faire, celui de choisir lequel de ses deux enfants elle acceptait de voir déporter en camp de concentration. Choisir c'est aussi accepter d'avoir mauvaise conscience (et de prendre conscience qu'il y a des degrés dans l'horreur).

Il est difficile de décider si l'irrésolution rend l'homme plus malheureux que méprisable ; de même s'il y a toujours plus d'inconvénients à prendre un mauvais parti, qu'à n'en prendre aucun.

LA BRUYÈRE

Le véritable secret de la vie est de s'intéresser à une chose profondément et à mille autres suffisamment.

Hugh WALPOLE

Le management et le théâtre

Il faut qu'une porte soit ouverte ou fermée.

MUSSET *a donné ce titre à l'une de ses comédies.*

Le management et l'histoire

Un refus de choix inefficace : le 2 juin 1969, au lendemain du premier tour des élections présidentielles, le Parti Communiste refuse de choisir « entre Charybde et Scylla » c'est-à-dire entre Pompidou et Poher, faisant indirectement gagner le premier alors que l'électorat communiste pouvait se sentir plus proche du second. Vieille tradition depuis Thorez qui refusa, en 1934, « d'avoir à choisir entre la peste et le choléra ».

C'est bonnet blanc et blanc bonnet.

Jacques DUCLOS

© Éditions d'Organisation

17 ENGAGEMENT OU NEUTRALITÉ ?

S'engager c'est tout à la fois discerner l'importance d'une situation et s'en sentir responsable, faire des choix, se rendre disponible pour sélectionner l'action et la mettre en œuvre. C'est sortir de sa réserve prudente trop souvent légitimée par la philosophie du bonnet blanc, blanc bonnet et qui à force de neutralité, finit par s'apparenter à la lâcheté. Ne soyez pas un éternel réserviste de l'entreprise qui, à force de se mettre en réserve de la république, rejoue en permanence le scénario de l'attente stérile et mesquine du film de **Valério Zurlini « Le désert des tartares »** ; au contraire, jouez un rôle et « enrôlez-vous ». S'il est important de savoir s'engager opportunément en écartant les sirènes de la neutralité, il peut l'être de même de savoir se désengager à temps. D'une façon générale cependant, ne vous engagez pas au nom de votre société si vous pensez que celle-ci a la moindre chance de ne pas vous soutenir.

(...) Je suis engagé, au sens matériel du terme, comme un soldat qui a signé son engagement. Que la passion politique m'entraîne ou m'égare, il n'en reste pas moins que je suis engagé dans ces problèmes d'en bas, pour des raisons d'en haut.

François MAURIAC

Se trouver désengagé de la nécessité qui bride les autres.

MONTAIGNE

En gardant ma neutralité, je me condamne à marcher seul, car l'homme neutre n'est jamais bon pour ami ni ennemi.

Pedro CALDERON DE LA BARCA

Quiconque veut être en bons termes avec tous perdra rapidement le sens du droit chemin.

Ivan FRANKO

La quiétude... c'est le bien de ceux qui ont à jamais choisi une part de leur destin, et rejeté l'autre.

COLETTE

Dans ses engagements, l'homme d'entreprise ne doit pas se limiter à sa seule entreprise. Nous sommes tous responsables de ce qui se passe à notre époque et s'en désintéresser c'est déjà une façon de s'engager. Managers, engagez-vous en éclairant l'opinion c'est-à-dire en rédigeant des articles dans des revues professionnelles, en faisant des conférences, en formant les autres, en participant à des jurys, à des associations et à des groupes

© Éditions d'Organisation

de pression, en prenant position sur les problèmes actuels. Cultivez donc un ou deux engagements hors entreprise qui vous fasse prendre du large et de la hauteur mais sans vous égarer. C'est votre rôle de vigie.

Outre mon intérêt ma parole m'engage.

ROTROU

(...) l'on a vu des écrivains, blâmés ou punis parce qu'ils ont loué leur plume aux Allemands, faire montre d'un étonnement douloureux. « Eh quoi ? disent-ils, ça engage donc, ce qu'on écrit ? » (...) Pour nous (...) l'écrivain (...) est « dans le coup », quoi qu'il fasse, marqué, compromis, jusque dans sa plus lointaine retraite.

Jean-Paul SARTRE

Le management et l'histoire : les engagés volontaires de 1792 et la leçon de Valmy

En 1791 et 1792 la France de la Révolution qui manque de soldats, fait appel aux engagés volontaires. Le 20 septembre 1792 près de cent mille de ces hommes dont les deux tiers n'avaient pas 25 ans, reçurent alors leur baptême de feu et montrèrent leur fougue, leur courage et leur abnégation en tenant en échec plus de quinze heures l'armée la mieux entraînée du monde, l'armée prussienne.

La leçon manageriale de cet événement est que le sens de la mission et les nécessités de l'heure clairement affirmées peuvent suppléer efficacement à l'inexpérience, à l'individualisme ombrageux et à l'absence d'esprit maison pour conduire à la réussite. A condition de canaliser l'énergie et l'abnégation des hommes de bonne volonté dans des structures organisationnelles fortes où les managers conscients de leur rôle, sans états d'âme, sachent eux-mêmes s'imposer et se faire obéir. Il y a souvent une légitimité due aux crises qui permet de mobiliser les moins aptes et les transformer en véritables héros.

Un appel historique à s'engager, celui du général de Gaulle le 18 juin 1940 :

Moi, général de Gaulle, actuellement à Londres, j'invite les officiers et les soldats français qui se trouvent en territoire britannique ou qui viendraient à s'y trouver, avec leurs armes ou sans leurs armes, j'invite les ingénieurs et les ouvriers spécialisés des industries d'armement qui se trouvent en territoire britannique ou qui viendraient à s'y trouver, à se mettre en rapport avec moi.

***Charles DE GAULLE** – Appel du 18 juin 1940*

Un appel historique à se désengager : celui de Raymond Cartier dans son article du 29 février 1964 dans Paris Match « La Corrèze plutôt que le Zambèze. »

© Éditions d'Organisation

18 PROMETTRE ET TENIR SES PROMESSES

Promettre unilatéralement est une façon de fuir dans le futur une réalité présente à laquelle on ne pense pas pouvoir faire face. C'est donc soit une manifestation de faiblesse imposée par les événements, soit une tentative délibérée de manipulation. A moins de la structurer sous forme de règle du jeu négociée dans lequel cas elle devient un mode d'échanges et d'engagements réciproques. Ne promettez pas à seule fin de vous échapper d'une demande inattendue ou d'un face-à-face trop dur ; demandez plutôt une suspension de séance ! D'ailleurs promettre peut décevoir des espérances plus ambitieuses.

Le roi n'a rien promis, j'ose tout espérer.

HÉNAULT

On promet beaucoup pour se dispenser de donner peu.

VAUVENARGUES

La vraie générosité envers l'avenir consiste à tout donner au présent.

CAMUS

Si néanmoins vous voulez vraiment promettre, soit donnez un acompte immédiat, preuve de votre détermination, soit faites-le en restant vague par exemple en vous engageant sur des moyens, un effort ou une bonne volonté (ce qui ne veut pas dire se contenter d'essayer), plus que sur des résultats. Et pour prévenir les éventuelles réactions négatives à votre tentative d'influenciation par une promesse, commencez par prendre la précaution de dire ouvertement que vous vous attendez à ce que l'information ou la promesse que vous allez donner soient ressenties comme un chantage, et que vous excusez à l'avance la mauvaise interprétation que l'on risque de faire de vos propos.

Nous promettons selon nos espérances, et nous tenons selon nos craintes.

LA ROCHEFOUCAULD

Mais surtout il vous faudra vous rappeler de vos engagements et les tenir ou vous ne serez plus crédible. Une promesse faite d'envoyer un article de presse, un numéro de téléphone... et dans les 24 heures cela doit être réalisé. Prenez en compte les cultures par

© Éditions d'Organisation

exemple anglo-saxonnes où la tenue de ses engagements est une exigence de premier ordre : par exemple le serment fait à une époque par tout visiteur entrant sur le territoire des USA, pouvait apparaître comme naïf. Mais il permettait à la justice américaine, en cas de parjure, d'appliquer alors les peines les plus lourdes.

Tenez vos engagements à n'importe quel prix. Tenir ses promesses en entreprise c'est par exemple ne pas tromper les clients sur la qualité des services et des produits qu'ils achètent, et respecter par exemple les délais de livraison. C'est pour cela que le moins coûteux c'est encore d'apprendre à dire non aux demandes qui vous semblent aléatoires à tenir et dans bien des cas de demander qu'on vous laisse d'abord un temps de réflexion. Puis si vous acceptez, donnez-vous une marge de sécurité quitte à la lever plus tôt que prévu (par exemple en livrant avant).

Promettre et tenir mène les gens bien loin.

MARIVAUX

Je puis délibérer et choisir, mais non revenir sur mes pas quand j'ai choisi.

MUSSET

Le management et l'histoire

Des promesses historiques tenues...

Le général Leclerc qui fit en mars 1941, à ses soldats, le serment de Koufra « Nous ne nous arrêterons que quand le drapeau français flottera aussi sur Metz et Strasbourg ». Avec sa deuxième DB il libéra effectivement Paris puis Strasbourg.

...et d'autres moins bien tenues

Vous serez surpris par l'ampleur et la rapidité du changement.

***Valéry GISCARD D'ESTAING** en 1974*

Le Verbe ne s'est pas fait chair, du fait de la disproportion entre des réalisations incontestables mais modestes et un discours ambitieux, englobant, s'appuyant sur des montagnes de rapports dont les propositions ne connaîtront pour la plupart aucun commencement d'exécution.

***Jacques LESOURNE** (à propos du septennat de Valéry Giscard d'Estaing)*

Sachez vous engager publiquement face à vos collaborateurs qui percevront alors mieux votre détermination. Mais il vous faudra alors réussir ou gare à votre crédibilité.

Le management et la peinture

Piste : René Magritte, « La promesse salutaire », 1927.

© Éditions d'Organisation

19 ÊTRE ENTHOUSIASTE POUR RENDRE ENTHOUSIASTE

Être enthousiaste c'est être habité par un dieu intérieur qui vous donne la capacité à votre tour d'insuffler un supplément de vie et de vitalité à votre entourage. Ce souffle, ce « vent divin » (kamikaze en japonais) peut atteindre au fanatisme s'il n'est pas ensuite contrôlé et dépassé par des sentiments moins « aériens » et donc plus concrets voire matérialistes tels que l'esprit de conservation.

Tout ce qu'on ne fait pas par conviction est péché.

NOUVEAU TESTAMENT

N'est-il pas honteux que les fanatiques aient du zèle et que les sages n'en aient pas ?

VOLTAIRE

Nutrisco et exstinguo (je (le) nourris et je (l')éteins).

Devise accompagnant la Salamandre sur les armes de ***FRANÇOIS 1ER***
et faisant allusion à l'ancienne croyance selon laquelle cet animal est capable de vivre dans le feu et même de l'éteindre

La volupté des sens est à l'opposé de l'enthousiasme qui nous ouvre le monde idéal. L'enthousiasme, comme la volupté, sont graves. Ils ne comportent pas de gaieté.

SCHOPENHAUER

Le plus grand échec d'un être humain, c'est de perdre son enthousiasme. S'il sait le conserver, peu importe que tout le reste l'abandonne ; le succès sera de nouveau à sa porte. Donnez-vous faim et entourez-vous de collaborateurs qui aient faim.

Les natures flegmatiques ne peuvent s'enthousiasmer que si on les fanatise.

NIETZSCHE

Allume ta prunelle à la flamme des lustres ;
Allume le défi dans le regard des rustres.

Charles BAUDELAIRE

© Éditions d'Organisation

Si ce que tu manges ne te grise pas, c'est que tu n'avais pas assez faim. (...) Nathanaël, je t'enseignerai la ferveur.

André GIDE

Le management et le cinéma

Le management moteur exposé par un « raider » (Gordon Gekko) dans le film « Wall Street » d'Oliver Stone

Gordon Gekko (Michael Douglas) : *Certains m'accusent de voracité. Eh bien la voracité, je dirais plutôt la faim est utile, la faim est bonne, la faim est un moteur, la faim clarifie les idées, les problèmes....*
... et la faim, notez bien mes paroles, va non seulement sauver Teldar Paper mais aussi cette belle société que sont les États-Unis. Je vous remercie.

Le bon est que les troupes demandent le combat et non pas la victoire, car les troupes qui veulent se battre savent qu'elles sont entraînées et aguerries alors que c'est la paresse et la présomption qui font réclamer la victoire et amènent la défaite.

SUN TSÉ

Ne fit-on que des épingles, il faut être enthousiaste de son métier pour y exceller.

DIDEROT

Conservons par la sagesse ce que nous avons acquis par l'enthousiasme.

CONDORCET

S'il est bon de faire des lois avec maturité, on ne fait bien la guerre qu'avec enthousiasme.

DANTON

L'enthousiasme communicatif c'est le talent de demain.

Jacques SÉGUÉLA

Le management et la Bible

Esprit : féminin en araméen et en hébreu, se dit ronah, mot qui signifie aussi « souffle du vent ». Et il est vrai que l'Esprit-Saint se comporte comme le vent. On ne sait d'où il vient, où il va ; il souffle où il veut et demeure invisible. Mais ses effets sont manifestes. C'est lui qui transforme l'âme, lui donne une vie nouvelle, lui insuffle la force de servir Dieu...

DANIEL-ROPS *(Jésus en son temps)*

Le management et la peinture

Pistes : Vassily Kandinsky, « L'élan tempéré », 1944 / Edvard Munch, « Passion », 1913.

© Éditions d'Organisation

20 ÊTRE ÉNERGIQUE

L'énergie forme l'homme d'action en l'aidant à résister aux pressions de toutes sortes. Mais il convient que l'énergie suive et ne précède pas la réflexion car elle obscurcirait le discernement. Préférez votre énergie intérieure, faite d'enthousiasme, à votre énergie extérieure par trop dominatrice pour votre entourage.

Toute grandeur humaine comporte d'abord du discernement, ensuite de l'énergie. La première de ces qualités juge du devoir, la seconde l'accomplit.

DÉMOSTHÈNE

Puisque je vais porter un sort, le mien,
Puisque je vais tenter mes forces, ma mesure,
Et jouer ce rôle qui m'appartient,
Que l'énergie me soit donnée, avec l'amour.

DUHAMEL

Que notre maxime soit : sacrifie aux mauvais démons ! C'est-à-dire : il ne faut pas vouloir éviter une certaine dépense de fatigue, de temps, d'inconfort, d'argent ou une certaine privation pour fermer les portes à un malheur possible. D'autant plus grand serait celui-ci, d'autant plus petits, éloignés, insignifiants, peuvent être ceux-là.

SCHOPENHAUER

L'impérialisme est civilisation pure. Le destin de l'Occident est dans ce phénomène irrévocable. L'homme cultivé a son énergie en dedans, le civilisé en dehors.

SPENGLER

L'enthousiasme et l'énergie se nourrissent du collectif et il n'y a d'énergie que de synergie. Alors attention à l'individualisme qui n'est guère fédérateur des énergies des autres. En particulier ne gaspillez pas votre énergie en vaines querelles de chapelles.

Si c'est l'énergie qui conçoit les plans les plus vastes, c'est la réflexion qui doit les mûrir et les diriger.

DANTON

© Éditions d'Organisation

Les gens toujours énergiques, ça n'existe pas. A moins que ce ne soient des brutes ou des fous.

Jules ROMAIN

En tout métier, ou noble ou vil, il importe d'être énergique.

CHIANG LEI

L'idée d'organisation a pour objet de faire produire le maximum du rendement dont il est capable, en supprimant les dissipations d'énergie dues aux libertés personnelles, à l'ensemble qui s'y inféode...

Julien BENDA

Le management et l'histoire

Par le rappel d'une défaite récente (Guinegatte) qu'il s'agit de venger, les Français forcent le passage à Fornoue le 5 juillet 1495 transformant leur défaite en victoire : c'est la « furia francese ».

Ce qui est clair, c'est que toute l'énergie que nous développons à nous disputer, à nous diviser, à nous insulter, est une énergie perdue pour la France. ( ) Je ne veux pas être un diviseur des Français.

***Valéry GISCARD D'ESTAING** (novembre 1979)*

Le management et la philosophie

Le concept d'élan vital : Pour **Henri Bergson**, la vie est un processus créateur permanent porté par l'élan vital qui traverse la matière en produisant trois formes de vie : le végétal, l'animal, l'humain. Des trois modes d'agir, l'instinct, l'intellect et l'intuition, seul ce dernier engageant l'âme, tout entière, se rapproche le plus de la source créatrice de l'élan vital. Où le management intuitif de Myriem Le Saget rejoint « L'évolution créatrice » de Bergson.

Le management et la littérature

Pour **Maurice Barrès**, « l'énergie nationale » nécessaire à la France pour se redresser après la défaite de 1870 doit être trouvée dans l'enracinement et la fidélité au sol natal (que vous soyez assis ou debout, rappelez-vous de garder le plus souvent possible les pieds à même le sol pour retrouver pleine possession de votre énergie !)

Le management et la peinture

Piste : Goya, « La forge », vers 1817/1820.

© Éditions d'Organisation

21 ÊTRE PATIENT

La patience a mauvaise réputation, de par son étymologie d'abord : le patior latin venant du pathos grec et qui veut dire supporter et souffrir passivement, pâtir. De par la conception chrétienne de la vie ensuite « si quelqu'un te frappe sur la joue droite, présente lui aussi l'autre ». Or la véritable patience, plus qu'une impuissance est plutôt le choix volontaire d'une « non puissance » qui peut être une force, celle de la résistance aux épreuves. D'ailleurs la patience « arme contre la tentation, s'acquiert dans l'épreuve » et repose sur la confiance en soi et dans l'autre. On dirait aujourd'hui dans « l'assertivité ».

La patience consiste à se passer de preuves.

ALAIN

Elle est dans le Bouddhisme une des six perfections (parâmutâ) à atteindre avec la générosité, la moralité, l'énergie, la méditation et la sapience. Elle a enfin des vertus thérapeutiques car se faire patient est déjà une façon de se guérir.

Soyez patient pour devenir qui vous devez être, pour faciliter le développement des performances de vos collaborateurs (ne tombez en particulier pas dans la tentation de privilégier les plus rapides), pour agir sur les choses au moment « voulu » et ne pas vous laisser aller à l'accablement dans les échecs et les malheurs et à la tristesse d'âme, pour garder votre force d'optimisme, prêter une attention réelle à l'autre, désarmer l'agressivité de vos interlocuteurs, relativiser les enjeux, augmenter votre discernement et rechercher la vérité, donner de la valeur à ce qui vous entoure, créer les conditions de la liberté de l'autre donc de la vôtre, en un mot pour être un manager digne de ce nom.

Un présent où il s'agit du futur : l'attente.

Saint AUGUSTIN

Dans le régime des âmes, il faut une tasse de science, un baril de prudence et un océan de patience.

Saint FRANÇOIS DE SALES

La patience est l'art d'espérer.
(...) On est pas né pour la gloire lorsqu'on ne connaît pas le prix du temps.

VAUVENARGUES

© Éditions d'Organisation

Celui qui un jour allumera l'éclair doit longtemps... être nuage.

NIETZSCHE

Pour cultiver sa patience il convient de prêter davantage attention aux rythmes naturels de maturation avec ses phases de croissance et de régression, de se dire que toute naissance est précédée d'une attente, et de ne pas tomber dans la tentation du veau d'or, c'est-à-dire dans l'attrait de l'ici et maintenant qui ne doit en aucun cas être vécu comme le terme des choses mais comme un inachevé porteur d'espérance. Ne laissez pas retomber vos élans d'enthousiasme : quand vous lancez un projet sachez le suivre sur le terrain régulièrement sans vous laissez refroidir par les difficultés mesquines.

Toutes les grandes choses coûtent beaucoup, les grands efforts abattent et les puissants remèdes affaiblissent.

Vincent VOITURE

Entrez par la porte étroite ; car la porte large et le chemin spacieux mènent à la perdition, et il y en a beaucoup qui y entrent ; mais la porte étroite et le chemin étroit mènent à la vie et il y en a peu qui le trouvent.

NOUVEAU TESTAMENT

(...) Il n'y a point de petits pas dans les grandes affaires.

Paul DE GONDI, cardinal de Retz

L'impatience anticipe sur la fin des choses et s'y précipite en chaussant les bottes de sept lieues. Elle procède du culte de soi et de la vitesse et provient de la peur de mal faire, qui ne peut être vaincue ajoute Alain qu'en se disant « qu'il ne faut faire que ce qu'on veut ». L'impatience alimente la persécution.

Il n'y a point de chemin trop long à qui marche lentement et sans se presser ; il n'y a point d'avantages trop éloignés à qui sait s'y préparer par la patience.
(...) La plupart des hommes, pour arriver à leurs fins, sont plus capables d'un grand effort que d'une longue persévérance : leur paresse ou leur inconstance leur fait perdre les fruits des meilleurs commencements ; ils se laissent souvent devancer par d'autres qui sont partis après eux, et qui marchent lentement, mais constamment.

LA BRUYÈRE

Le génie est fait pour dix pour cent d'inspiration et quatre-vingt-dix pour cent de transpiration.

Thomas EDISON

Le travail n'épouvante que les âmes faibles.

LOUIS XIV

© Éditions d'Organisation

22 COMMENT FAIRE POUR NE PAS DÉSESPÉRER ni faire désespérer face à l'infortune ?

Désespérer c'est se retrouver dans une position de vie où plus rien n'a de sens : ni moi, que je juge mal, ni les autres que je ne juge guère mieux. Dans une telle situation, pour ne pas désespérer, donnez-vous du sens c'est-à-dire un but, mais un but pris en dehors de vous-même. Placez pour cela le sens de votre vie dans l'équilibre entre le don de soi et le service de soi. Et si le désespoir est peut être une vérité, il est toujours une erreur.

Il n'y a pas de situations désespérées ; il y a seulement des hommes qui désespèrent des situations.

ANONYME

Corrigez votre enfant, et n'en désespérez pas ; et ne prenez pas une résolution qui aille à sa mort.

LA BIBLE

Le désespoir est la plus grande de nos erreurs.

VAUVENARGUES

Mais qui, quand, comment peut-on être sans espérance sur ce théâtre mobile, où la mort naturelle ou forcée d'un seul homme change sur le champ l'état et la force des affaires ?

NAPOLÉON PREMIER

Il vaut mieux employer notre esprit à supporter les infortunes qui nous arrivent qu'à prévoir celles qui nous peuvent arriver.

LA ROCHEFOUCAULD

Distinguez les différentes sortes de désespoir et ne tombez pas dans l'esthétique du désespoir. Ne désespérez pas non plus votre entourage car le combat des hommes désespérés est le plus dangereux. (Voir le destin de Pierre Goldman « Militant désespéré ou plutôt sans espoir » de Mai 1968 devenu un « droit commun » meurtrier).

Deux régimes de désespoir : le désespoir doux, la résignation active (« je vous aime comme il faut aimer, dans le désespoir »), et le désespoir violent : un jour, à la suite de je ne sais quel

© Éditions d'Organisation

incident, je m'enferme dans ma chambre et j'éclate en sanglots ; je suis emporté par une vague puissante, asphyxié de douleur ; tout mon corps se raidit et se révulse (...)

BARTHES

(...) l'habitude du désespoir est pire que le désespoir lui-même.

CAMUS

Le suicide ne doit-il pas être le dernier mot des sociétés incrédules ?
Le désespoir est en raison des espérances, et il n'a bien souvent pour issue que la tombe.

BALZAC

Il faut toujours espérer quand on désespère, et douter quand on espère.

FLAUBERT

Espérer c'est se donner la patience d'attendre un futur positivé. N'est-ce pas là un des buts majeurs des projets d'entreprise et de service ? Savoir espérer est en particulier indispensable pour être heureux et « héroïque ». Mais l'espoir peut être un paravent qui nous empêche de voir la réalité telle qu'elle est et nous maintient dans l'illusion. Il y a des moments en entreprise où il faut savoir retirer tout espoir pour accélérer les changements nécessaires. Par exemple quand il devient indispensable de mettre en place des plans d'assainissement.

Espoir. Ce mot est moins vague et plus particulier, plus déterminé, plus fixe que celui d'espérance (...) l'espérance désigne plutôt un long espoir, une disposition habituelle, un état (...) et l'espoir, une espérance particulière, un sentiment passager, une disposition actuelle ; c'est l'espérance et non l'espoir, qu'on a personnifiée, qu'on a mise au rang des vertus théologales.

LAFAYE

L'espérance est la plus grande de nos folies et la source de toutes nos lâchetés.

Alfred DE VIGNY

Le management, l'histoire et le théâtre

En France en 1943, pendant l'occupation on joue « Antigone » d'Anouilh : une Antigone « résistante » à Créon, cependant que le chœur dit « c'est reposant, la tragédie, parce qu'on sait qu'il n'y a plus d'espoir, le sale espoir ! »

Une politique de désespoir, celle que pratiqua à la fin de la guerre d'Algérie, l'OAS avec ses attentats aveugles.

Le management et la peinture

Pistes : Goya, « le 3 mai 1808 » / Edvard Munch, « Désespoir », 1892 / Odilon Redon, « La désespérance », 1880 / Emil Nolde, « Désespoir », 1906.

© Éditions d'Organisation

23 GÉRER LES PEURS ET PRENDRE DES RISQUES

La peur vient principalement de ce qui nous est par trop inconnu. Elle entraîne deux comportements extrêmes : la fuite ou l'agression. Il est donc important de faire face à ses peurs en toute lucidité pour qu'elles n'entravent pas nos actions et nos relations. Pour cela faites une politique du « familier » et de la banalisation, pour vous et vos collaborateurs. Pour lever les zones d'ombre qui vous entourent et risquent de vous inquiéter, informez-vous, connaissez-vous, instruisez-vous et observez les autres.

La grandeur est un chemin vers quelque chose qu'on ne connaît pas.

Charles DE GAULLE

Si les inconvénients majeurs de la peur sont réels, elle a aussi des avantages en particulier de resserrement des liens. D'ailleurs, elle n'est pas fondamentalement un obstacle au courage. Pour gérer vos peurs, commencez par les avouer.

Ce froid (qu'est la peur) qui est inséparable de la crainte n'est pas seulement un lien pour réunir les amis lorsqu'ils tombent dans quelque appréhension, mais que comme c'est le propre de la froideur de resserrer et d'assembler en un, jusque aux choses hétérogènes et de différentes natures, la peur fait souvent que les ennemis mêmes s'accordent et s'unissent contre ce qui les épouvante.

François DE LA MOTHE LE VAYER

Le risque permet de s'impliquer, de se valoriser et de se réaliser en relativisant ce qui nous arrive. Il y a en fait une dialectique du risque qui oblige à distinguer deux étapes, celles de la préparation et de l'exécution, puis à déployer deux attitudes correspondantes.

L'homme vraiment supérieur, c'est l'homme circonspect lorsqu'il délibère, parce qu'il pèse tous les risques possibles, mais audacieux lorsqu'il agit.

HÉRODOTE

On ne doit jamais hasarder toute sa fortune en n'employant qu'une partie de ses forces.

MACHIAVEL

© Éditions d'Organisation

Plus la place est élevée, plus elle a d'objets qu'on ne peut ni voir ni connaître qu'en l'occupant.

LOUIS XIV

L'on ne joue qu'avec le feu.

GŒMANS

L'homme ne prend conscience de son être que dans les situations limites.

JASPERS

Que risquer en entreprise ? Par exemple de payer le prix cher pour acquérir des produits, des collaborateurs ou des sociétés de qualité. Méfiez-vous des acquisitions externes bon marché. La mariée est trop belle. Pour mener une politique de risque, il faut ne pas se voiler la face en occultant les risques mais savoir commencer puis recommencer. Ne vous installez pas dans la réussite mais prenez continuellement des risques. Risquer c'est « Vouloir gagner mais savoir perdre. »

Le courage est d'abord courage du début : il faut vouloir commencer c'est-à-dire il faut vouloir.

Pierre JAKOB

Le courage, c'est l'art d'avoir peur sans que cela paraisse.

Pierre VÉRON

Un pas de plus pour se perdre et l'on se trouve.

PONGE

Le management et l'histoire

Lorsque le 1er octobre 1943 la Gestapo vint l'arrêter, **Tristan Bernard** s'exclama : « Jusqu'hier nous vivions dans la crainte, désormais nous allons vivre dans l'espérance. »

Le salut des vaincus est de n'en plus attendre.

RACAN

Ce qu'ils ont en commun, c'est ce qu'il faut de folie à l'accomplissement d'un grand destin, et ce qu'il y faut en même temps de soumission au réel.

***François MAURIAC** (à propos du couple de Gaulle-Malraux)*

Le management et la peinture

Piste : Herbert Fladorose, « Peur », 1972 (gravure sur bois).

© Éditions d'Organisation

24 COMMENT DÉVELOPPER SON COURAGE ?

En fait le courage peut s'apprendre, c'est à la fois une éducation du cœur et des sens et à la fois une éducation de l'esprit. Dites-vous que dans courage, il y a cœur et que « Rodrigue as-tu du cœur ? » veut dire « Rodrigue as-tu du courage ? » L'homme courageux est donc celui qui reste à l'écoute de son cœur et des sentiments qu'il lui dicte. Le contraire d'un « homme de marbre » pour reprendre le titre du film de Wajda. Pour développer son courage il faut donc aimer la vie et les êtres, sa cité et son entreprise. Le plus grand titre d'honneur pour les citoyens d'Athènes n'était-il pas le titre posthume d'andres agathoi, les hommes de cœur ?

C'est en pratiquant les actions justes que nous devenons justes, en pratiquant les actions modérées que nous devenons modérés, et en pratiquant les actions courageuses que nous devenons courageux.

ARISTOTE

La nature fait peu de braves : on les doit le plus souvent à l'éducation et à l'exercice.

MACHIAVEL

Les vraies passions donnent des forces, en donnant du courage.
(...) Il faut beaucoup de naïveté pour faire de grandes choses.

VOLTAIRE

Les sentiments produisent le courage actif, et la philosophie le courage passif.

HÉRAULT DE SÉCHELLES

D'une façon générale, le courage personnel d'un chef est d'autant plus grand qu'il a une plus mauvaise conscience de chef.
(...) Le courage est une chose qui s'organise, qui vit et qui meurt, qu'il faut entretenir comme les fusils...

MALRAUX

Pour changer, ayez le courage de vous remettre en cause et d'accepter l'inconnu qui fait peur. Pour cela acceptez de souffrir. Mais que faire quand on a décidément pas de courage ? Dédramatiser le découragement !

Qui sait souffrir peut tout oser.

VAUVENARGUES

© Éditions d'Organisation

Les hommes ont plus de timidité dans l'esprit que dans le cœur, et les esclaves volontaires font plus de tyrans que les tyrans ne font d'esclaves forcés. C'est sans doute ce qui a fait distinguer le courage d'esprit, du cœur, distinction très juste, quoiqu'elle ne soit pas toujours bien fixée. Il semble que le courage d'esprit consiste à voir les dangers, les périls, les maux et les malheurs précisément tels qu'ils sont, et par conséquent les ressources. Les voir moindres qu'ils ne sont, c'est manquer de cœur, la timidité les exagère, et par là les fait croître, le courage les aveugle, les déguise, et ne les affaiblit pas toujours ; l'un et l'autre mettent hors d'état d'en triompher. Le courage d'esprit suppose et exige souvent celui du cœur ; le courage du cœur n'a guère d'usage que dans les maux matériels, les dangers physiques, ou ceux qui y sont relatifs. Le courage d'esprit a son application dans les circonstances les plus délicates de la vie. On trouve aisément des hommes qui affrontent les périls les plus évidents ; on en voit rarement qui, sans se laisser abattre par un malheur, sachent en tirer des moyens pour un heureux succès.

Le chevalier de JAUCOURT

(...) du courage. Je n'en ai guère, mais je fais comme si j'en avais, ce qui revient peut-être au même.

FLAUBERT

Le management et le cinéma

La conquête du courage dans le film de John Houston, « La charge victorieuse » (d'après le roman de Stephen Crane, The red badge of courage)

Ce film montre les circonstances dans lesquelles un garçon, engagé volontaire pendant la guerre de Sécession mais poltron par nature, devient en fait un héros. Par humour, le rôle du lâche fut confié au soldat américain le plus décoré de la Seconde Guerre mondiale.

Le management et l'histoire

Voici quelques formes tranquilles du courage : **Damiens** à qui l'on vient de lire sa condamnation pour avoir tenté d'assassiner le roi Louis XV eut comme seule réponse : « La journée sera rude ». **Charles Dupuy**, président de la Chambre le 9 décembre 1893, le jour où l'anarchiste Vaillant lança une bombe, blessant des députés et provoquant la panique s'exclama simplement : « Messieurs la séance continue ! »

Les domaines possibles de l'héroïsme au quotidien sont nombreux, par exemple le travail. Une des plus hautes distinctions en Union soviétique, décernée depuis 1938 était celle du « Héros du travail socialiste ». Le substitut de la prime de rendement tayloriste ? Repérer donc les futurs héros du travail de votre entreprise et soyez prêts à les récompenser comme il se doit.

La vie, le malheur, l'isolement, l'abandon, la pauvreté, sont des champs de bataille qui ont leurs héros ; héros obscurs, plus grands parfois que les héros illustres.

Victor HUGO

© Éditions d'Organisation

III

COMMUNIQUER

METTRE EN COMMUN POUR COMMUNIQUER

Communiquer, étymologiquement, c'est mettre en commun. C'est échanger des informations réciproques et en particulier des impressions réciproques de chacun sur les autres, de façon à ce que nous apprenions comment les autres nous voient et que les autres apprennent comment nous les voyons. Ainsi, apprenez à vos équipes à se mettre sans cesse dans la peau de leur client et à s'identifier à eux et à leurs attentes.

Tous les hommes libres, où qu'ils vivent, sont citoyens de Berlin, et ainsi, en tant qu'homme libre, je mets ma fierté dans ces mots : « Ich bin ein Berliner ».

John Fitzgerald KENNEDY

Le schéma de la communication est le suivant : un émetteur envoie un message au travers d'un canal à un récepteur qui réagit et devient à son tour émetteur d'une information de contrepartie destinée à l'émetteur d'origine. Communiquer c'est donc accepter cette grande loi de l'alternance en étant tour à tour émetteur/récepteur/émetteur, etc.

Pour bien communiquer, redécouvrez la force toute simple de l'échange. Mais pour cela respectez les droits de vos collaborateurs et du client. Faites de toutes vos communications des moments qui vous apportent quelque chose de positif même si cela ne concerne pas le domaine que vous escomptiez initialement. Ainsi après un entretien d'embauche non concluant, le candidat peut néanmoins demander : « afin de tirer toujours des enseignements de ce que je fais, je peux vous demander comment vous avez trouvé ma manière de me présenter et de me vendre ? » ou après un entretien de vente : « Puis-je appeler un ou deux contacts de votre part ? »

Sans langage commun les affaires ne peuvent être conclues.

CONFUCIUS

Comme tu as fait, il te sera fait :
Tes actes te retomberont sur la tête.

ANCIEN TESTAMENT

© Éditions d'Organisation

Le management et le cinéma

« La vie dissolue de Gérard Floque » de Georges Lautner

Quel argument utilise Christian Clavier pour limoger son associé Roland Giraud ?

C'est le jeu quoi. C'est comme ça que tu as fondé ton agence. Tu as quitté NBC en emmenant trois clients, c'est toi-même qui me l'a dit.

Avec les loups on apprend à hurler.

Jean RACINE

Pour communiquer ne soyez pas atteints de strabisme divergent : voyez d'abord les points communs au lieu de juger immédiatement des différences. Alors que penser c'est voir les différences avant les ressemblances, c'est distinguer (par exemple l'accessoire du principal) ou comme le dit Bruno Lussato, discriminer. Selon cette approche, avoir « l'intelligence » par exemple de la peinture de Raphaël, c'est faire la différence entre Raphaël et les autres peintres. Plus généralement nous ne remarquons d'emblée dans ce que dit autrui, que ce que nous avons du mal à admettre parce que cela heurte nos opinions ou tout simplement parce que cela est trop différent de nos conceptions habituelles. Nous formulons cette opposition par des « par contre », « quant à moi », « oui... mais ».

Dire *Mais* c'est juger, exclure = Dire *Et* c'est communiquer =

Multipliez donc les points communs et les zones de contact. Gardez le contact en appelant régulièrement vos clients pour des motifs apparemment insignifiants mais qui prouvent que vous vous intéressez à eux. Prenez de leurs nouvelles et reliez-vous à de précédentes conversations et sur des détails qui leur tiennent à « cœur ». Téléphonez dès que vous en avez l'impulsion : vous pensez soudainement à un client, à une idée à lui soumettre, ne différez pas, appelez : vous aurez au moins essayé de le contacter.

On retrouve en tout lieu ce qu'on aime ; on découvre partout des ressemblances. Plus grand est l'amour, plus vaste, plus divers est l'univers qui lui ressemble. Ma bien-aimée est un abrégé de l'univers, l'univers est l'élongation de ma bien-aimée. Les sciences offrent à leur ami fleurs et souvenirs pour sa bien-aimée.

NOVALIS

Le management et l'histoire

Malgré la guerre et l'occupation allemande, une tentative (réussie) de communication directe, les deux rendez-vous quotidiens sur la BBC à 12 h 25 et 20 h 25 des Français libres aux Français occupés : « Ici Londres ! Les Français parlent aux Français. »

Le management et la peinture

Piste : Man Ray, « The Misunderstood » (L'incompris), 1938.

© Éditions d'Organisation

25

QUAND DIRE OUI, ET QUAND DIRE NON ?

Souvent notre première réaction aux propos de l'autre est de les rejeter dans la forme ne serait-ce que pour avoir plus de temps pour mieux les comprendre : « Oui, non, mais tu comprends, c'est parce que... » ou par l'emploi beaucoup trop fréquent du « mais ». Combien de fois sommes-nous en effet tentés comme ce recruteur à qui un candidat vient de donner ses hobbies de répondre « Mais quoi d'autres ? ». Démarrer nos phrases par « Mais » est alors un rejet implicite de ce qui vient d'être dit, jugé insuffisant. Remplacez donc vos « mais » par des « et », véritables mots de liaison et vous bâtirez une réelle communication qui mettra en confiance.

Les hommes ne s'attachent pas assez à ne point manquer les occasions de faire plaisir : il semble que l'on n'entre dans un emploi que pour pouvoir obliger et n'en rien faire ; la chose la plus prompte et qui se présente d'abord, c'est le refus, et l'on n'accorde que par réflexion.

LA BRUYÈRE

Mais... toutes sortes de mais détestables nous attendent au moment où nous y pensons le moins.

Nicolas LESKOV

Inversement sur le fond nous hésitons à nous opposer trop ouvertement dès que nous sentons peser une autorité individuelle ou une pression collective. Nous cachons cette hésitation, par des oui ou des silences trompeurs, sources de démission, de quiproquos comme de faux accords. Alors que nous devrions avoir la franchise de nous opposer par un « non » clair suivi, bien sûr, d'une argumentation non dévalorisante pour l'autre mais explicite de notre position. Inversez donc vos réflexes d'accord et de refus en distinguant la forme et le fond. Approuvez souvent sur la forme pour mieux vous opposer le cas échéant sur le fond. De même, acceptez de vos interlocuteurs quelques non car ils créent le bon environnement pour un « oui » ultérieur. Les gens ont en effet besoin de dire « non » : laissez faire et même préparez-leur la tâche en leur présentant des points (mineurs) à rejeter pour qu'ils se sentent plus malins que vous.

Savoir refuser est d'aussi grande importance que savoir octroyer ; et c'est un point très nécessaire à ceux qui commandent. Oui et non sont bien courts à dire : mais avant de les dire, il faut y penser longtemps.

GRACIAN

© Éditions d'Organisation

A toutes les fantaisies des femmes, les gens habiles doivent d'abord dire oui, et leur suggérer les motifs du non (...).

BALZAC

Mais ne jouez pas au pendule : ce n'est pas parce qu'avant vous ne saviez pas dire oui qu'il ne faut plus maintenant savoir dire non quand c'est nécessaire. Savoir dire non est tout un art. Il faut savoir le dire (comme le oui) sans hésiter et le plus brièvement possible. Mais en laissant une porte de sortie : « Non ça je ne peux pas, que puis-je faire d'autre pour te faire plaisir ? » La porte de sortie quand on veut clore une conversation, c'est de dire : « J'ai été heureux de vous parler », « Il faut que nous nous revoyons ». Pour vos clients, réservez-vous l'épreuve de leur dire non et ne la déléguez pas ! Mais ne le faites pas en cherchant à prouver à votre client qu'il a tort ; de toute façon il ne vous croira pas. Contentez-vous de l'informer préalablement de toutes les raisons qui vous empêchent de lui dire oui et proposez des solutions alternatives.

Presque tous les hommes sont esclaves par la raison que les Spartiates donnaient de la servitude des Perses, faute de savoir prononcer la syllabe non. Savoir prononcer ce mot et savoir vivre seul sont les deux seuls moyens de conserver sa liberté et son caractère.

CHAMFORT

(...) il ne faut point refuser pour refuser, mais pour faire valoir ce qu'on accorde.

Jean-Jacques ROUSSEAU

Le management et le cinéma

Savoir refuser une requête dans le film de Maurice Tourneur « Avec le sourire »

Un postulant, demandeur d'emploi, porteur d'une recommandation, est successivement reçu par le directeur adjoint du théâtre, M. Victor (Maurice Chevalier), qui l'éconduit avec le sourire puis par le directeur, M. Villary (André Lefaur), qui l'embauche en récriminant. Auquel des deux ira la sympathie du recruté ?

Commentaires : Alors que Victor dit non avec le sourire, le postulant le prend en sympathie et s'en va la mine réjouie. Alors que le patron dit oui, le postulant lui en veut.

Quand vous pensez qu'il faut dire « non », dites « non ». Mais dites-le gentiment.

Bernard LACAN

Le management et l'histoire

Un fameux « Oui, mais... » celui de Valéry Giscard d'Estaing, leader des Républicains indépendants à l'occasion des futures élections législatives des 5 et 12 mai 1967 :

« Oui » à la majorité, « Mais » avec la ferme volonté de peser sur ses orientations. Notre mais n'est pas une contradiction mais une addition (...) dans trois directions (...).

***Valéry GISCARD D'ESTAING** – Conférence de presse du 11 janvier 1967 à laquelle le général de Gaulle répondit immédiatement : « On ne gouverne pas avec des « mais ».*

© Éditions d'Organisation

26

LES TROIS OUTILS DE BASE DE LA COMMUNICATION

En sciences humaines l'importance doit d'abord être accordée à l'homme sur l'objet, c'est-à-dire sur l'objectif à atteindre. En communication, nous venons de le voir, dialoguer c'est comprendre la façon dont l'autre vit son problème. En vente (livre IV) argumenter c'est d'abord partir des attentes du prospect pour ensuite seulement montrer en quoi elles sont satisfaites par les avantages du produit présenté. En management la grille de Black et Mouton (chapitre XV, 2) présente comme style de direction idéal, le profil 9.9 qui concilie l'intérêt porté aux tâches avec celui porté à la relation humaine et qui sait que la meilleure façon d'arriver à ses buts c'est encore d'y intéresser les autres.

L'homme est la mesure de toute chose.

PROTAGORAS

Nous sommes perdus ou cachés de deux manières : si nous accordons son plus à l'objet, si nous persistons dans notre sujet.
(...) Dans tout ce qui vit et doit vivre, le sujet doit dominer, c'est-à-dire qu'il doit être plus puissant que l'objet : il doit dépasser celui-ci comme la flamme consume la mèche.

GŒTHE

Le domaine d'application de cette maxime est sans limite : quand je tends ou reçois un objet (ou une poignée de main), que mon regard précède mon geste, quand je commence un entretien ou une conférence, que mes yeux regardent d'abord mes interlocuteurs et non pas ma feuille de papier ou mon stylo surtout quand je leur dis bonjour (ou au revoir), merci ou oui ! Assurez donc par le regard, le primat permanent du sujet sur l'objet.

Que l'importance soit dans ton regard, non dans la chose regardée.

GIDE

Pour dialoguer pratiquez la règle des deux tiers : écoutez deux fois plus que vous ne parlez ; et quand vous parlez, questionnez deux fois plus que vous n'affirmez et affirmez les propres paroles d'autrui c'est-à-dire reformulez, deux fois plus que vous n'affirmez les vôtres. Utilisez donc en alternance l'écoute active, le questionnement et la reformulation. Mais un seul de ces comportements ne suffira pas à créer un climat de communication : l'écoute seule peut cacher un interlocuteur qui est « ailleurs », d'où la nécessité

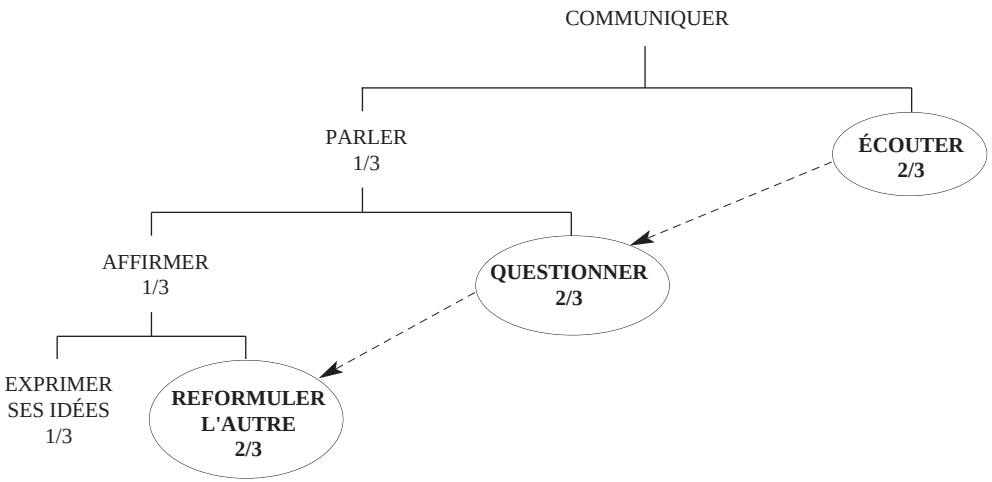
© Éditions d'Organisation

aussi d'extérioriser son attitude d'écoute par des hochements approbateurs de la tête ou des mots de jalonnement : en effet, oui je comprends... Le questionnement sans reformulation et réelle écoute, devient vite interrogatoire de police. La reformulation exclusive peut être perçue comme une attitude de perroquet passif. C'est donc l'emploi alternatif de ces trois outils qui fera la cohérence et l'efficacité de votre communication. Pour susciter le dialogue, faites preuve tout à la fois de disponibilité, de curiosité, de réceptivité, de franchise et de simplicité.

Parfois ceux qui prennent la parole la gardent terriblement longtemps ; des générations, muettes encore, cependant s'impatientent en silence.

GIDE

Les trois outils de base de la communication



L'étymologie, en désignant la conversation comme le fait de revenir sur ses pas, de se retourner, n'autorise-t-elle pas à la concevoir comme la tentative de restaurer l'accord originel des mots, des choses et des hommes ?

Martine LUCCHESI-BELZAME

Le management et la peinture

Piste : Paul Delvaux, « Le dialogue », 1974.

© Éditions d'Organisation

27

PRATIQUER L'ÉCOUTE ACTIVE

Écouter est indispensable pour apprendre et apprendre nécessaire pour retransmettre et enseigner aux autres. Un bon communicateur est un bon pédagogue et *vice versa*. Pour cela, commencez par vous taire en vous installant dans des silences un peu inconfortables, vous pousserez les autres à en dire plus. Quand ils se sentent écoutés, les gens ont toujours tendance à en dire plus qu'ils ne le souhaitent. Faites croire en particulier que vous connaissez mal une situation et vous donnerez aux autres envie de vous l'expliquer. Mais si vous avez l'air d'être au courant, ils garderont le silence avec réserve.

Je me suis souvent repenti d'avoir parlé, mais jamais de m'être tu.

Philippe de Commynes

L'on parle impétueusement dans les entretiens, souvent par vanité ou par humeur, rarement avec assez d'attention : tout occupé du désir de répondre à ce qu'on n'écoute point, l'on suit ses idées, et on les explique sans le moindre égard pour les raisonnements d'autrui ; l'on est bien éloigné de trouver ensemble la vérité, l'on est pas encore convenu de celle que l'on cherche. Qui pourrait écouter ces sortes de conversations et les écrire, ferait voir quelquefois de bonnes choses qui n'ont nulle suite.

La Bruyère

Dans le silence et la solitude, on n'entend plus que l'essentiel.

Camille Belguise

Il y a une sorte de silence où l'enveloppe dure et opaque qui nous enferme et nous protège, la gangue de fictions, de préjugés, de phrases toutes faites qui nous sépare et nous oppose, homme contre homme, commence à se fendre, à s'ouvrir. Il ne faut pas avoir peur de ce silence-là. Il ne faut pas avoir peur de renoncer à toutes les formules, à tous les mots d'ordre, à tous les lieux communs.

I. Silone

La nature a doté l'homme d'une langue et de deux oreilles, pour qu'il écoute deux fois plus qu'il ne parle.

Bloch

L'humanité a l'oreille ainsi faite qu'elle continue à dormir quand le bruit retentit et ne se réveille qu'avec l'écho.

Schnitzler

© Éditions d'Organisation

Rester silencieux ne suffit pas pour bien écouter. Il faut rendre votre silence constructif et faire en sorte qu'il aide votre entourage à mieux s'exprimer. Pour cela, faites-lui voir que même silencieux vous prenez une part active à la conversation et que vous pratiquez ce qu'on appelle l'écoute active, c'est-à-dire que regardant bien votre interlocuteur, vous vous efforcez de reproduire sur votre visage les sentiments que vous pouvez lire sur le sien, que par ailleurs vous écoutez non seulement ce qu'il dit mais comment il le dit, en étant prêt à reformuler à tout instant. Ne l'interrompez pas pour le contredire. Puis, avant de parler, résumez et reformulez-le avec ses propres mots. Et posez-vous la question avant de parler « Quel effet ma réponse peut-elle avoir sur mon interlocuteur ? » D'une façon générale, pour qu'on vous écoute, commencez par écouter puis allez droit au but. Les gens très occupés ont une brève capacité d'attention : ne vous étalez pas. Adressez-vous à eux sur un mode constructif et non comme un orateur. Ne le faites pas à contre-temps et sans crédibilité. Montrez que vous possédez bien votre sujet et que vous ne cherchez pas à vous en délester sur autrui.

S'il y a un art de bien parler, il y a aussi un art de bien entendre.

ÉPICTÈTE

L'oreille est le chemin du cœur.

VOLTAIRE

Parler est un besoin, écouter est un art.

GŒTHE

On ne s'aperçoit presque pas qu'un homme ne dit mot; quand il écoute attentivement, du moins s'imagine-t-on toujours qu'il va parler : et bien écouter, c'est presque répondre.

MARIVAUX

Écouter les hommes, et s'entretenir souvent avec soi : voilà les moyens de se former au dialogue.

DIDEROT

Le management et l'histoire

Alors que Mirabeau parle, le 15 juillet 1789, entre le roi Louis XVI. Mais tel est encore le prestige de la royauté que Louis XVI réussit par sa seule présence à retourner la situation et à se faire acclamer d'une assemblée pourtant hostile. Mirabeau n'a plus qu'à constater devant la Constituante : « Le silence des peuples est la leçon des rois. »

Le management et la peinture

Pistes : Gabriele Münter, « Écouter », 1909 / Mathieu, « La célébration du silence », 1964 / Miro, « Silence », 1968.

© Éditions d'Organisation

28

SAVOIR REFORMULER ET QUESTIONNER

Pour que votre écoute soit véritablement active, elle doit déboucher sur la reformulation c'est-à-dire la répétition des propos de votre interlocuteur dans ce qu'ils ont d'essentiel. Ceci à la fois pour y voir plus clair et montrer que vous acceptez ce que vous entendez. La reformulation synthèse est en particulier nécessaire avant d'aborder une nouvelle étape dans le raisonnement ou l'expression d'une situation. Mais attention à ce que vos reformulations ne soient pas trop interprétatives car vous risqueriez d'apparaître comme trop inquisiteur ou apprenti sorcier.

Interpréter, c'est appauvrir, diminuer l'image du monde, substituer un monde factice de « significations ».

SONTAG

Le plus sûr moyen de s'élever au-dessus des préjugés et d'ordonner ses jugements sur les vrais rapports des choses est de se mettre à la place d'un homme isolé, et de juger de tout comme cet homme en doit juger lui-même, eu égard à sa propre utilité.

Jean-Jacques ROUSSEAU

Le management et le cinéma

« Le sang d'un poète » de Jean Cocteau

Les miroirs feraient bien de réfléchir un peu plus avant de renvoyer les images.

Pour être suffisante, une reformulation doit être : fidèle, c'est-à-dire ne rien ajouter ou omettre de ce qui a été dit, concise en ne donnant que l'essentiel de ce qui a été dit, intelligible et simple pour être facilement comprise de tous et acceptée, employée à propos (car une utilisation trop fréquente ralentit la progression du dialogue) et positive en évitant de reformuler le négatif. Pour vendre vos idées faites-les reformuler par ceux-là même que vous voulez convaincre : « J'aimerais que vous me donniez votre avis sur ce que je viens de dire » ; « Je me demande d'ailleurs si cela pourrait être modifié... ».

J'ai vu. Celui qui a vu cesse de penser et de sentir. Il ne sait plus que décrire ce qu'il a vu.

MILOSZ

© Éditions d'Organisation

Le management et le cinéma

Un bon exemple de reformulation dans « La tête dans le sac » de Gérard Lauzier

Un dialogue-conflit de génération entre le responsable d'une agence de publicité, Guy Marchand, et un de ses nouveaux collaborateurs, Patrick Bruel.

Patrick Bruel : *Eh bien Paris à côté c'est la province... en France on est vraiment des ringards.*
Guy Marchand : *Des ringards...?*
Patrick Bruel : *Ben oui c'est pas tellement au niveau de la technique, il y a de bons professionnels ici aussi.*
Guy Marchand : *Trop indulgent.*
Patrick Bruel : *Ça serait plutôt au niveau des mentalités.*
Guy Marchand : *Des mentalités ?*
Patrick Bruel : *Il faudra un peu bousculer tout ça.*
Guy Marchand : *Ben, bousculez-nous !*

Pour avoir des réponses claires, commencez par poser de vraies questions. Ne posez pas deux questions à la suite dans la même séquence de parole, n'embrayez pas non plus sur une nouvelle question dès que la réponse à la précédente question vient de se terminer. Enfin, ne pas faire référence à un tiers valorisant : (exemple : « une vedette sur deux utilise le savon qui mousse. Et vous-même ? »). Il vaut mieux questionner dans la suite logique de ce que vient de dire l'interviewé et non sur votre idée.

Bien questionner c'est aussi savoir quand alterner les questions fermées et les questions ouvertes. Les questions fermées appellent des réponses contenant peu d'informations. Elles sont cependant utiles, en début de dialogue, pour faire dire oui par le questionnement d'identité : « Vous êtes bien Pierre Dupont ? » ou par l'adhésion à une logique universelle : « C'est important pour vous que votre ordinateur ne tombe jamais en panne ? » ou par le verrouillage sur la règle du jeu : « Vous êtes d'accord sur le programme ? » On peut également employer les questions fermées en cours de dialogue, pour s'assurer que sa reformulation est juste : « C'est bien cela ? » ou pour inciter l'autre à prendre l'initiative, en utilisant par exemple l'alternative entre une question fermée et une question ouverte. Cette alternative entre deux possibilités dont l'une est ouverte et l'autre fermée pour servir de repoussoir se présente comme suit : « Tu vas démissionner ou as-tu d'autres solutions en tête ? ». En fin de dialogue elles aident à conclure par l'alternative. Les questions ouvertes par contre ne poussent pas à l'action mais ont une haute valeur informative : « Quels sont les aliments que vous aimez ? » (question ouverte) vous en apprendra toujours plus que « Aimez-vous les fraises ? (question fermée). Mais attention aux fausses questions ouvertes du type « Est-ce que ? »

L'art d'interroger n'est pas si facile qu'on pense. C'est bien plus l'art des maîtres que des disciples ; il faut avoir déjà beaucoup appris de choses pour savoir demander ce qu'on ne sait pas.

Jean-Jacques ROUSSEAU

Les questions montrent l'étendue de l'esprit, et les réponses sa finesse.

JOUBERT

© Éditions d'Organisation

Elle vous parle comme celle qui n'est pas savante, qui doute et qui cherche à s'éclaircir, et elle vous écoute comme celle qui sait beaucoup, qui connaît le prix de ce que vous lui dites, et auprès de qui vous ne perdez rien de ce qui vous échappe. Loin de s'appliquer à vous contredire avec esprit, et d'imiter Elvire qui aime mieux passer pour une femme vive que manquer du bon sens et de la justesse, elle s'approprie vos sentiments, elle les croit siens, elle les étend, elle les embellit, vous êtes content de vous d'avoir pensé si bien et d'avoir mieux dit encore que vous n'aviez cru. Elle est toujours au-dessus de la vanité, soit qu'elle parle, soit qu'elle écrive, elle oublie les traits où il faut des raisons, elle a déjà compris que la simplicité est éloquente ; s'il s'agit de servir quelqu'un et de vous jeter dans les mêmes intérêts, laissant à Elvire les jolis discours et les belles lettres qu'elle met à tous usages, Arthénice n'emploie auprès de vous que la sincérité, l'ardeur, l'empressement et la persuasion. Ce qui domine en elle, c'est le plaisir de la lecture, avec le goût des personnes de nom et de réputation, moins pour en être connue que pour les connaître ; on peut la louer d'avance de toute la sagesse qu'elle aura un jour, et de tout le mérite qu'elle se prépare par les années ; puisqu'avec une bonne conduite elle a de meilleures intentions, des principes sûrs, utiles à celles qui sont comme elle exposées aux soins et à la flatterie ; et qu'étant particulière sans pourtant être farouche, ayant même un peu de penchant pour la retraite, il ne lui saurait peut-être manquer que les occasions, ou ce qu'on appelle un grand théâtre, pour y faire briller toutes ses vertus.

LA BRUYÈRE

Le management et le cinéma

« Colonel Redl » d'Istvan Szabo

Vous devriez leur demander vous-même directement. Je crois qu'avec des questions franches on obtient des réponses franches.

Pour soutirer des informations importantes à vos interlocuteurs et découvrir leurs intentions profondes, posez-leur des questions hypothétiques : « Si je vous proposais ceci en échange de cela, comment réagiriez-vous ? ». Mais évitez les questions piégeantes qui jugent ou qui contiennent leur propre réponse du genre : « Que penses-tu de... parce que moi je pense que... », ou qui nient : « Ne crois-tu pas que ? » Les interronégatives appellent le « oui, mais » et excluent.

On aime à deviner les autres mais l'on n'aime pas être deviné.

LA ROCHEFOUCAULD

Le management et l'histoire

Le fascisme ce n'est pas d'empêcher de dire, c'est d'obliger à dire.

***Roland BARTHES** dans son discours au Collège de France en 1977*

© Éditions d'Organisation

29

ÊTRE EMPATHIQUE

Le *nec plus ultra* d'un communicateur c'est de développer une attitude « empathique » face à ses interlocuteurs à la place desquels il sait en permanence se mettre. Être empathique (du grec pathos qui veut dire émotion et s'oppose au logos, le langage, le raisonnement logique et le jugement) c'est être capable de ressentir les mêmes émotions que l'autre, de pouvoir se mettre à sa place et vivre la situation comme il la vit lui-même... Mais sans perdre le contrôle de soi et en contrôlant ses propres émotions. Car être empathique ne veut pas dire forcément avoir de la sympathie pour lui.

Accoutume-toi à prêter sans distraction l'oreille aux paroles des autres, et entre, autant qu'il se peut, dans la pensée de celui qui parle.

MARC AURÈLE

Il faut savoir entrer dans les idées des autres et savoir en sortir, comme il faut savoir sortir des siennes et y rentrer.

JOUBERT

L'existence d'un être quelconque ne nous apparaît vraiment que si nous sommes conscients de la nôtre.

GŒTHE

C'est aberrant de vouloir exprimer par des phrases ce que l'on pense et comprend. Il suffit de demeurer ouvert, en état d'accueil ; liées entre elles, les choses forment alors cette longue procession que l'on fait entrer en soi comme une arche de Noé. Le monde est à nous, il devient intelligible, il ne fait qu'un avec nous.

Hermann HESSE

Un certain nombre d'attitudes-réflexes nous empêchent d'être véritablement empathique. Elles ont été bien analysées par Porter. Selon lui les attitudes à déconseiller en communication sont essentiellement l'interprétation, l'évaluation, la décision, l'enquête et le soutien permanent. Seule l'attitude de compréhension est à développer en toutes circonstances. Reprenons : L'interprétation c'est l'attitude de celui qui veut constamment fournir une clarification, donner une explication de type, soit interrogative : « est-ce parce

© Éditions d'Organisation

que...? », soit affirmative : je fais un diagnostic. Si cette attitude peut aider de temps en temps, elle finit par engendrer un risque de distorsion : on rationalise mais on n'approfondit pas car on ne tient compte que de l'aspect intellectuel du message. Elle crée donc un sentiment d'incompréhension et un risque de blocage.

> *Que dire à ces gens, qui, croyant posséder une clef, n'ont de cesse qu'ils aient disposé votre œuvre en forme de serrure ?*
>
> ***Julien GRACQ***

La seconde attitude de Porter, l'évaluation consiste à émettre des jugements moraux, sous formes de critiques ou même d'approbations. Elle est le signe d'une réaction de défense envers tout ce qui est étranger à son propre système de valeurs. L'évaluation engendre la soumission pour obtenir l'approbation ou l'inquiétude, l'inhibition, la culpabilité, la révolte contre un jugement qu'on refuse. Elle est donc à proscrire dans tous les cas.

> *Il s'agit d'être au-delà du bien et du mal et non pas au-delà du bon et du mauvais.*
>
> ***NIETZSCHE***

La troisième attitude, celle de la décision, est autoritaire et prend la forme de suggestions, conseils, directives qui aboutissent à une solution imposée, immédiate : je décide pour l'autre « Il n'y a qu'à », « vous devez... », en projetant mon souhait sur lui, ce qui me donne l'impression de « faire » quelque chose. Cette attitude évite à l'intéressé de chercher une solution personnelle, la solution étant plaquée sur le problème. Il s'agit là souvent d'une déformation professionnelle : à proscrire sauf en cas d'extrême urgence.

> *On ne donne rien si libéralement que ses conseils.*
>
> ***LA ROCHEFOUCAULD***

Quatrième attitude, à n'utiliser qu'avec réserve, est celle de l'enquête. On cherche souvent par curiosité à en savoir davantage, on pose des questions pour élucider, découvrir : elle peut aider à prendre conscience, à préciser, mais est à proscrire dans le cas où ce n'est qu'une curiosité ou une orientation vers ce qui nous semble important. De toute façon à n'utiliser qu'en posant une seule question à la fois.

> *On doit aller au-devant de ce qui peut plaire à ses amis, chercher les moyens de leur être utile, leur épargner des chagrins, leur faire voir qu'on les partage avec eux quand on ne peut les détourner, les effacer insensiblement sans prétendre de les arracher tout d'un coup, et mettre en la place des objets agréables, ou du moins qui les occupent. On peut leur parler des choses qui les regardent, mais ce n'est qu'autant qu'ils le permettent, et on y doit garder beaucoup de mesure : il y a de la politesse, et quelquefois même de l'humanité, à ne pas entrer trop avant dans les replis de leur cœur ; ils ont souvent de la peine à laisser voir tout ce qu'ils en connaissent, et ils en ont encore davantage quand on pénètre ce qu'ils ne connaissent pas.*
>
> ***LA ROCHEFOUCAULD***

Cinquième attitude à conseiller avec prudence : le support et le soutien, ce qui pose les limites du réconfort à apporter à quelqu'un. Par cette attitude on soutient affectivement,

© Éditions d'Organisation

on encourage, on compense en visant un réconfort immédiat du type « ça ira mieux, ça va s'arranger ». Mais elle peut avoir pour but de fuir la véritable compréhension et décourage à terme celui à qui elle est destinée. Cette attitude de sympathie peut aider à passer une crise et être un soutien de départ à condition d'être de courte durée, car prolongée elle risque d'entraîner paternalisme, méconnaissance du problème et dépendance affective. Méfiez-vous de qui vous réconforte et éloignez-vous de ce qui console.

Nous sommes plus près d'aimer ceux qui nous haïssent que ceux qui nous aiment plus que nous ne voulons.

LA ROCHEFOUCAULD

Seule la sixième attitude, celle de la compréhension est à développer en toutes circonstances. Elle procède d'une communication calme et chaleureuse de ce qu'on a compris et consiste en un effort permanent pour comprendre la situation telle qu'elle est vécue par une personne singulière, unique : on porte attention à la personne avant d'essayer de s'occuper de son problème (voir plus loin « le sujet prime l'objet »).

Ne pas rire, ne pas pleurer, ne pas louer, ne pas blâmer, mais comprendre.

SPINOZA

Moins on sent une chose, plus on est apte à l'exprimer comme elle est (comme elle est toujours en elle-même dans sa généralité et dégagée de tous ses contingents éphémères) mais il faut avoir la faculté de se la faire sentir. Cette faculté n'est autre que le génie : voir, avoir le modèle devant soi, qui pose.

FLAUBERT

La réponse est « oui ». Mais quelle était la question ?

Woody ALLEN

Le management et l'histoire

Il y a deux moyens sûrs pour ne rien comprendre à la Révolution française, c'est de la maudire ou de la célébrer.

François FURET

Une illustration de la cinquième attitude de Porter, le refrain révolutionnaire :

Ah ça ira, ça ira, ça ira,
Tous les bourgeois on les pendra.

Le management et la peinture

Piste : Max Ernst, « Délire d'interprétation ».

© Éditions d'Organisation

30 ACCUEILLIR

L'accueil est la première étape de tout système de communication (voir au chapitre XV, 5 le cerveau « limbique droit ») car un accueil réussi met tout de suite l'autre en confiance et à l'aise. Bien accueillir c'est d'abord soigner l'image d'accueil de son bureau : Le meuble qui vous sert de bureau gagne à être accueillant pour vos visiteurs. Évitez de le couvrir de piles de dossiers, signe d'une absence probable d'organisation et de communication. Laissez suffisamment d'espace sur votre table pour que vos interlocuteurs puissent y déposer des papiers, ou y prendre des notes. Si vous êtes fumeur, veiller à aérer votre bureau avant le rendez-vous et videz votre cendrier. N'hésitez pas à personnaliser votre bureau. Tableaux ou photos peuvent y contribuer. Mettez en valeur votre mobilier, même s'il est standard. Pour être accueillant, allez à la rencontre de vos visiteurs. N'attendez pas qu'ils arrivent jusqu'à votre bureau pour les saluer. Levez-vous pour les accueillir. Et jouez le jeu de la porte ouverte, au sens propre comme au sens figuré. N'hésitez pas cependant à vous isoler pour venir à bout d'un travail important ou pour écouter attentivement un visiteur de marque.

Reconduire les étrangers quand ils s'en vont, aller au devant de ceux qui arrivent pour les bien recevoir, faire l'éloge de ceux qui ont de belles qualités et de beaux talents, avoir compassion de ceux qui en manquent : voilà les moyens de bien recevoir les étrangers.

CONFUCIUS

Mon antichambre n'est pas faite pour s'y ennuyer en m'attendant (...)

LA BRUYÈRE

Le management et le cinéma

Un bon exemple d'accueil chaleureux dans « Un mauvais fils » de Claude Sautet

Qu'est-ce qui selon vous a rendu chaleureux l'accueil que réserve le libraire Dussart (Jacques Dufilho) à Bruno Calgagni (Patrick Dewaere) qu'il vient d'embaucher ?

Jacques Dufilho : *Oh Monsieur Bruno Calgagni, comme je suis content de vous voir. Votre nom m'a frappé.* Puis un peu plus tard : *Mon cher Bruno, Catherine a dû vous le dire.* Et enfin : *Venez que je vous montre* (il lui touche son revers de col, un peu humoristique).

© Éditions d'Organisation

Commentaires : Développer le sens de l'accueil d'une entreprise c'est par exemple prendre le temps d'accueillir un nouveau dans un service. Ici le libraire émet tour à tour un sentiment personnel positif (« je suis content »), une reconnaissance individuelle positive orale (« votre nom m'a frappé ») puis physique (le « toucher ») et enfin une valorisation « mon cher ». Outre le territoire d'accueil à surveiller, il existe une distance optimale d'accueil qui est en général plus rapprochée que la distance habituelle de travail et une gestuelle d'accueil qui est le plus souvent ouverte.

Monsieur, votre maison est charmante ; le séjour en est délicieux. Il le serait plus encore si la magnificence que j'y trouve et les attentions qui m'y suivent me laissaient un peu moins apercevoir que je ne suis pas chez moi.

Jean-Jacques ROUSSEAU

Joindre les mains, c'est bien ; mais les ouvrir, c'est mieux.

Louis RATISBONNE

Le management et le cinéma

Un conseil de Jean-Paul Belmondo à Richard Anconina pour bien dire bonjour dans « Itinéraire d'un enfant gâté » de Claude Lelouch

Jean-Paul Belmondo : *Tu vas apprendre à dire bonjour, la chose la plus importante dans la vie. Si tu dis bien bonjour tu as fait la moitié du chemin.* Plus loin : *Là tu as l'air de me dire au revoir.*

Quand vous recevez des appels téléphoniques, soyez poli et accueillant : dites bonjour, répondez rapidement, déclinez votre identité, identifiez celle de votre interlocuteur, parlez clairement, soyez patient, tenez vos promesses, rappelez-vous ce qui a été dit (en prenant des notes), retransmettez à un véritable destinataire l'appel qui n'est pas pour vous. Après les premiers mots d'accueil formalisez le déclenchement de vos entretiens par une annonce claire de votre objectif appuyée par une rupture de ton : « ce que j'ai à vous dire concerne... » ... et ne soyez pas pressé de conclure ou de raccrocher au nez.

L'on voit des gens brusques, inquiets, suffisants, qui bien qu'oisifs et sans aucune affaire qui les appelle ailleurs, vous expédient, pour ainsi dire, en peu de paroles, et ne songent qu'à se dégager de vous ; on leur parle encore, qu'ils sont partis et ont disparu. Ils ne sont pas moins impertinents que ceux qui vous arrêtent seulement pour vous ennuyer : ils sont peut-être moins incommodes.

LA BRUYÈRE

Le management et la peinture

Piste : Vassily Kandinsky, « Contact », 1924.

© Éditions d'Organisation

31

LA POLITESSE D'ENTREPRISE

Comme la communication est l'art de la mise en commun et de l'échange, la politesse est celui de la vie en collectivité, étymologiquement de ceux qui vivent ensemble à la ville (*polis* en grec, *urb* et *civis* en latin qui ont donné l'urbanité et la civilité). La politesse devrait à ce titre figurer plus souvent dans les chartes des valeurs d'entreprise où l'on confond un peu trop souvent dynamisme et goujaterie. Or faire de la politesse une valeur professionnelle cardinale c'est faire la chasse à l'égoïsme, faciliter l'altruisme et l'intégration d'équipes, et respecter ses collaborateurs, ses pairs et ses supérieurs comme ses clients et ses fournisseurs, c'est-à-dire être un homme de « qualité ». Être poli c'est faire taire notre égoïsme et mettre des formes. Être poli en entreprise c'est par exemple : ne pas couper la parole, arriver à l'heure en réunion, prendre des nouvelles d'un collaborateur ou d'un membre de sa famille, dire du bien de son entreprise à l'extérieur. La politesse en réunion c'est de l'avoir préparée, de commencer et de finir à l'heure, (pour augmenter la ponctualité de vos collaborateurs, fixez-leur des réunions qui ne commencent pas aux horaires habituels), de présenter les participants entre eux, de savoir se faire entendre, sans donner de la voix, de défendre ceux qui sont injustement attaqués et de remercier ceux qui ont utilement contribué à la bonne tenue de la réunion.

Avec de la vertu, de la capacité et une bonne conduite, l'on peut être insupportable. Les manières, que l'on néglige comme de petites choses, sont souvent ce qui fait que les hommes décident de vous en bien ou en mal : une légère attention à les avoir douces et polies prévient leurs mauvais jugements. Il ne faut presque rien pour être cru fier, incivil, méprisant, désobligeant ; il faut encore moins pour être estimé tout le contraire.

LA BRUYÈRE

Les hommes, nés pour vivre ensemble, sont nés aussi pour se plaire ; et celui qui n'observerait pas les bienséances, choquant tous ceux avec qui il vivrait, se discréditerait au point qu'il deviendrait incapable de faire aucun bien.

MONTESQUIEU

Ne pas s'occuper des autres, c'est toute la distinction ; s'en occuper, c'est toute la politesse.

Jules DE GONCOURT

Les nations, comme les hommes, meurent d'imperceptibles impolitesses.

Jean GIRAUDOUX

© Éditions d'Organisation

L'égoïsme inspire une telle horreur que nous avons inventé la politesse pour le cacher, mais il perce à travers tous les voiles et se trahit en toute rencontre.

SCHOPENHAUER

La politesse est une marque de confiance : elle nous force à dépasser nos réflexes de refus et fonde le dialogue en donnant une chance à l'autre. Commencez par être poli avec vos proches que souvent l'on finit par ne plus voir. Ainsi être poli avec sa secrétaire c'est la présenter par son nom et son prénom afin qu'elle soit connue pour elle-même et non comme « votre secrétaire ». C'est aussi lui rendre service dans les occupations quotidiennes et fastidieuses. Ne l'interrompez pas dans un travail important pour une photocopie. Déplacez-vous. Et, sachez ne pas la heurter en lui imposant des tâches qui n'ont rien à voir avec le travail. C'est enfin oser la familiarité quand c'est naturel. Proscrivez-la si elle semble artificielle. Enfin évitez-la en présence de personnalités extérieures.

Il y a un certain nombre de phrases toutes faites, que l'on prend comme dans un magasin et dont l'on se sert pour se féciliter les uns les autres sur les événements. Bien qu'elles se disent souvent sans affection, et qu'elles soient reçues sans reconnaissance, il n'est pas permis avec cela de les omettre, parce que du moins elles sont l'image de ce qu'il y a au monde de meilleur, qui est l'amitié, et que les hommes, ne pouvant guères compter les uns sur les autres pour la réalité, semblent être convenus entre eux de se contenter des apparences.

LA BRUYÈRE

La vraie politesse n'est que la confiance et l'espérance dans les hommes.

THOREAU

L'homme poli ne préjuge ni le bien ni le mal, en attendant, il est poli.

Grand dictionnaire universel du XIX^e^ siècle

La politesse est l'art des signes.

ALAIN

Le management et l'histoire

Oh bien ! duchesse, aimez-vous toujours les hommes ?
– Oui, Sire, quand ils sont polis.

***La duchesse du FLEURY** répondant à Napoléon vers 1806*

Le management et la peinture

Pistes : Daumier, « Monsieur, pardon si je vous gêne un peu », 1844 / Paul Delvaux, « Le salut », 1938 / Alechinsky, « Salut », 1955.

© Éditions d'Organisation

32 TUTOYER OU VOUVOYER : comment trouver les bonnes distances ?

Trouver la bonne distance de communication c'est éviter deux écueils : d'une part celui de se croire seul au monde (comme ceux qui s'isolent par le walkman ou se plongent dans la frénésie du son et de l'image), d'autre part d'être trop familier. Sans être pour autant distant, gardez un minimum de distance avec vos collaborateurs : ils y tiennent, c'est un point de repère des zones de pouvoir. De toute façon le rôle de manager leur apparaît en partie comme anti-fraternel. Ils n'apprécieront donc pas que vous leur jouiez la comédie de la simplicité absolue et du « on est tous logés à la même enseigne » : non, il y a quand même des différences de conditions et d'objectifs.

Pense avant de parler et pèse avant d'agir. Sois familier ; jamais vulgaire.

***SHAKESPEARE** (Hamlet)*

La familiarité engendre le mépris.

Proverbe

La familiarité est un relâchement presque de toutes les règles de la vie civile, que le libertinage a introduit dans la société pour nous faire parvenir à celle qu'on appelle commode.

LA ROCHEFOUCAULD

La familiarité est l'apprentissage des esprits.

VAUVENARGUES

Et chaque culture a les siennes propres. Prenez l'initiative du tutoiement mais avec des relations amicales et professionnelles ; c'est aux aînés ou à ceux dont la situation est supérieure de proposer le tutoiement. Tutoyez tous les petits enfants jusqu'à dix ou douze ans environ mais pas après cet âge. Ne partagez pas un couple d'amis en deux. Quand on tutoie l'un des conjoints, on ne vouvoie pas l'autre indéfiniment sans finir par le vexer.

Comme on doit garder des distances pour voir les objets, il en faut garder aussi pour la société : chacun a son point de vue, d'où il veut être regardé ; on a raison, le plus souvent, de ne vouloir pas être éclairé de trop près, et il n'y a presque point d'homme qui veuille, en toutes choses, se laisser voir tel qu'il est.

LA ROCHEFOUCAULD

© Éditions d'Organisation

C'est de la familiarité que naissent les plus tendres amitiés et les plus fortes haines.

RIVAROL

Ainsi le besoin de société, né du vide et de la monotonie de l'âme individuelle, pousse les hommes l'un vers l'autre ; mais leurs nombreuses qualités désagréables, leurs nombreux défauts insupportables les séparent. L'éloignement moyen qu'ils découvrent enfin, et grâce auquel une vie commune devient possible, est la politesse et les moeurs courtoises. En Angleterre on crie à celui qui ne se tient pas à cette distance : Keep your distance ! Certes, le besoin de chaleur mutuelle n'est de cette façon qu'imparfaitement satisfait, mais on ne ressent pas les piquants.
Celui qui a beaucoup de chaleur intérieure préfère d'ailleurs rester hors de la société, pour ne rien donner et n'avoir rien à supporter.

SCHOPENHAUER

Le management et le théâtre

« Les Paravents » de Jean Genet

Le gendarme : *Et moi, trop con, qui te disais vous pour être poli, comme on nous le recommande ! Ils en ont de bonnes, là-haut en haut lieu avec leurs vous! Je voudrais les voir qu'ils vous touchent de près, comme nous les petits.*
La mère : *Des petits ? Vous autres, pour nous, vous n'êtes pas des petits.*
Le gendarme *: Heureusement qu'on vous a et que comme ça y a plus petit que nous, mais si on nous oblige à vous dire vous on sera bientôt plus petits que vous.*
La mère : *De temps en temps vous pouvez oublier le vous et nous dire le tu.*
Le gendarme : *Surtout que vous aimez mieux ça, hein ? Le tu est plus chaud que le vous et le tu protège mieux que le vous. Quoique si le tu protège, le vous de temps en temps fait du bien, ça je m'en doute.*
La mère : *Un peu de vous, un jour sur quatre, et le tu le reste du temps.*
Le gendarme : *C'est mon avis. Le tu comme base et du vous goutte à goutte. Pour vous habituer. Nous et vous on y gagne, mais le vous tout à coup, à qui dire tu ? Entre nous le tu est tu de copain, entre nous et vous le tu qui vient de nous est tu plus mou.*
La mère : *Juste. Le vous pur vous ça vous éloigne de nous. Le tu nous plaît, le s'il vous plaît ne pas pour nous.*
Leïla : *Le mou non plus... Le tout non plou... Le vu non plus.*

La fréquentation des femmes est l'élément des bonnes mœurs.

GŒTHE

Le management et l'histoire

Charles de Gaulle était très discret sur sa vie privée et sa pudeur passait souvent pour de l'orgueil au point qu'un de ses proches, André Malraux, pouvait faire remarquer : « Chez de Gaulle, il n'y a pas de Charles ». En management de proximité et pour favoriser une bonne communication, faites-vous au contraire appeler par votre prénom.

© Éditions d'Organisation

33

AIDER OU SE FAIRE AIDER ?
Le syndrome de Monsieur Perrichon ou le management selon Labiche

La pièce d'Eugène Labiche, « Le voyage de Monsieur Perrichon », (1860), montre un bourgeois suffisant, le carrossier Perrichon. Celui-ci fait un voyage en Suisse avec sa femme et sa fille, suivie par ses deux prétendants, Daniel et Armand qui rivalisent à qui saura le mieux séduire le père comme la fille. Armand a la chance de sauver la vie de Perrichon qui s'est aventuré sur un glacier : mais dans la même excursion, un peu plus tard, c'est Perrichon, qui cette fois sauve Daniel. Pour lequel des deux prétendants, Perrichon a-t-il plus d'attirance, pour Armand qui l'a sauvé ou pour Daniel qu'il a sauvé ?

Perrichon préfère Daniel, le jeune homme qu'il a sauvé. Il y a là une application de la loi de l'engagement progressif qui fait que l'on s'attache davantage à une personne ou une idée dans laquelle on s'est déjà un peu investi. L'attitude de Perrichon s'explique ensuite parce qu'aider une personne est plus valorisant que d'être aidé par elle.

Les hommes ne s'attachent point à nous en raison des services que nous leur rendons, mais en raison de ceux qu'ils nous rendent.

Eugène LABICHE

La nature des hommes est de s'obliger par les bienfaits qu'ils font, autant que par ceux qu'ils reçoivent.

MACHIAVEL

Comme les individus s'attachent plus à ceux qu'ils aident qu'à ceux qui les ont aidés, nous risquons en faisant trop souvent état de notre aide, de nous aliéner nos obligés . Ainsi ne revendiquez pas la paternité des idées de vos collaborateurs, même si vous en êtes le véritable inspirateur. Ne leur rappelez pas non plus trop souvent vos contributions par des phrases du type : « Heureusement que j'étais là, sinon... » ou « J'ai tout fait pour toi... »

Légère, une charge fait d'autrui un débiteur ; lourde, elle en fait un ennemi.

SÉNÈQUE

Un bienfait perd sa grâce à le trop publier :
Qui veut qu'on s'en souvienne, il le doit oublier.

CORNEILLE

© Éditions d'Organisation

Le management et le cinéma

« La vie dissolue de Gérard Floque » de Georges Lautner

Roland Giraud : *Je me demande vraiment pourquoi vous cherchez à m'aider. C'est par rapport à Cécile ?*
Gérard Rinaldi : *Non pas du tout. C'est pas parce qu'on est rivaux que ça me fait plaisir de vous voir dans la merde.*
Roland Giraud : *Oui, pourtant je sais pas pourquoi mais je sens que c'est pas votre style de faire le gentil.*
Gérard Rinaldi : *C'est vrai mais je déteste voir un homme à terre.*
Roland Giraud : *Fumier va !*

Les gens se vengent des services qu'on leur rend.

Louis-Ferdinand CÉLINE

Le bien obscurément fait ne tente plus personne. Nous manquons essentiellement de la vertu civique avec laquelle les grands hommes des anciens jours rendaient service à la patrie en se mettant au dernier rang quand ils ne commandaient pas. La maladie de notre temps est la supériorité. Il y a plus de saints que de niches.

BALZAC

En conclusion il vaut mieux reconnaître les aides reçues des autres plus que les aides apportées aux autres. Ainsi voyez dans toute intervention ou critique de vos interlocuteurs d'abord une aide et remerciez-en les. Face à quelqu'un qui vous fait observer que vous venez de faire une faute, dites : « Merci de me la signaler. Vous en voyez d'autres ? » Face à la moindre initiative d'un de vos collaborateurs à votre égard, n'hésitez pas à dire que cela vous dépanne réellement et vous a rendu un « fier » service...

La vraie manière de se faire des amis est de relever et d'estimer les services qu'on reçoit des autres, plus qu'ils ne les estiment eux-mêmes ; et de rabaisser les services qu'on leur rend au-dessous du prix qu'ils y mettent.

PLATON

Pour être aimable dans le monde, il faut se laisser apprendre ce que l'on sait.

CHAMFORT

Le management et l'histoire

Le fils du roi Hugues Capet, Robert le Pieux, apostrophe maladroitement le comte Adalbert de Périgord qui refusait en 993 de lever le siège de Tours où se trouve enfermé le roi Huges Capet. L'échange de propos qui eut alors lieu risque de se reproduire à chaque fois que quelqu'un rappelera un service rendu : *– Qui t'a fait comte ? – Qui t'a fait roi ?*

En juillet 1952 presque le même scénario se reproduit lorsque l'état-major du RPF reproche à ses députés de trop se laisser séduire par le système :

– Sans moi vous ne seriez pas député.
– Sans vous je serais ministre.

Edmond BARRACHIN *parlementaire RPF au général de Gaulle*

© Éditions d'Organisation

34 MENER UN ENTRETIEN D'AIDE EFFICACE

Aider ses collaborateurs (à progresser), ses supérieurs (à réaliser leur mission) et ses clients (à satisfaire leurs attentes et leurs exigences de qualité), s'entraider avec ses pairs sont des priorités de manager en même temps qu'une condition essentielle de l'efficacité personnelle, et d'ailleurs comportent des avantages de réciprocité classiques en communication. Mais cette condition est difficile à satisfaire à cause de notre expérience propre et de nos certitudes que nous avons trop tendance à vouloir projeter sur ceux qu'on veut aider (voir chapitre précédent). Il faut savoir, dans un entretien de face-à-face, aider quelqu'un à résoudre ses problèmes sans tomber pour autant dans les attitudes que Porter condamne et en particulier sans que l'entretien se transforme en interrogatoire. Contentez-vous d'ouvrir les yeux de ceux à qui vous cherchez à rendre service. Ils sont assez intelligents pour trouver les solutions aux problèmes qu'ils ont vus : leur seul problème est de ne pas toujours les voir. D'où votre rôle. Mais n'en débordez pas.

Les êtres auxquels nous servons de soutien, sont pour nous un appui dans la vie.
Ebner ESCHENBACH

Après le verbe « aimer », « aider » est le plus beau verbe du monde.
Baronne BERTHA VON SUTTNER

(...) Rarement on sert bien ceux qu'on aime trop (...).
MARIVAUX

On perd aussi bien les gens à force de vouloir les comprendre qu'à force de ne pas le faire.
Françoise SAGAN

Pour mener un entretien d'aide, la méthode consiste à faire (se) découvrir sans donner de solutions. C'est la méthode de la maïeutique qu'utilisait Socrate (dont la mère était sage-femme) pour faire accoucher les idées de ses interlocuteurs. Pour y arriver il faut certes pratiquer les trois outils de base de la communication que sont l'écoute active, la reformulation et le questionnement, mais en questionnant dans les références de son interlocuteur, pas dans les nôtres. Pour cela un bon moyen ; reprenez dans votre question le mot qui vous semble le plus important qu'on vient de vous dire et faites en le point de départ de votre question. Pour aider, n'affirmez rien de personnel mais interrogez et interrogez-vous en permanence sur les conséquences de ce que dit l'autre. En vous rappelant

© Éditions d'Organisation

d'alterner avec les questions, des phases importantes d'écoute et de reformulation pour que l'entretien ne tourne pas à l'interrogatoire de police. Votre interlocuteur progressera quand justement il fera silence pour réfléchir à sa réponse. Donc ne l'interrompez pas à ce moment-là. Soyez « tranquille ». Sachez qu'il vous en voudra probablement de ne pas lui apporter de solution toute faite mais continuez à ne pas lui en donner parce que justement vous respectez ainsi sa capacité de choix. Même si votre interlocuteur ne trouve pas, au premier entretien, de réponse, il se sera posé (grâce à vous) les bonnes questions qui inconsciemment feront germer les bonnes réponses en lui. Dans cette démarche la personne qui aide évitera de contredire les assertions de son interlocuteur et plutôt que de lui dire non, le fera s'interroger sur ce qu'il vient de dire. En un mot soyez comme un oncle pour vos collaborateurs. Membre de votre famille, il est suffisamment proche de vous pour vous porter intérêt et vous aimer. Suffisamment éloigné de vous (ce n'est pas un père) il n'en est que moins directif et ne risque pas de trop vous juger ou de vous commander. C'est pourquoi il y a un véritable syndrome de l'oncle dans les époques ou les lieux de liberté et d'émancipation : l'oncle Sam (des États-Unis d'Amérique), l'oncle Ho (du Vietnam), Tonton, devinez où !

Le plus grand bien que nous faisons aux autres hommes n'est pas de leur communiquer notre richesse, mais de leur découvrir la leur.

LAVELLE

Nous ne créons jamais pour autrui que des points de départ.

Simone DE BEAUVOIR

Aucun être ne peut en sauver un autre. Il faut se sauver soi-même.

MELVILLE

Un homme qu'on interroge commence par cela seul à se mettre en garde, et s'il croit que, sans prendre à lui un véritable intérêt, on ne veut que le faire jaser, il ment, ou se tait, ou redouble d'attention sur lui-même, et aime encore mieux passer pour un sot que d'être dupe de votre curiosité. Enfin, c'est toujours un mauvais moyen de lire dans le cœur des autres que d'affecter de cacher le sien

Jean-Jacques ROUSSEAU

Le management et le théâtre

La reine : *Voyons, voyons ! vous répondez de façon stupide.*
Hamlet : *Allons, allons ! vous questionnez de façon honteuse.*
La reine : *Quoi ! qu'est-ce à dire, Hamlet ?*
Hamlet : *Oui, de quoi s'agit-il ?*
La reine : *Avez-vous oublié qui je suis ?*
Hamlet : *Non, par la croix, non pas ! Vous êtes la reine, femme du frère de votre époux, et de plus (ah ! puissiez-vous ne l'être pas), ma mère.*
La reine : *S'il en est ainsi, je saurai vous envoyer des gens à qui parler.*
Hamlet : *Allons ! venez vous asseoir. Et restez tranquille. Ne bougez pas, que je ne vous aie tendu un miroir où vous vous reconnaîtrez jusqu'à l'âme.*

SHAKESPEARE

© Éditions d'Organisation

Rappelons-nous toujours que l'impersonnalité est le signe de la force ; absorbons l'objectif et qu'il circule en nous, qu'il se reproduise au-dehors sans qu'on puisse rien comprendre, à cette chimie merveilleuse. Notre cœur ne doit pas être bon qu'à sentir celui des autres. Soyons des miroirs grossissants de la vérité externe.

FLAUBERT

Je ne m'exprime librement qu'avec des gens dégagés de toute opinion et placés au point de vue d'une bienveillante ironie universelle.

RENAN

Le management et le cinéma

Un exemple de bon entretien dans « Vincent, François, Paul et les autres » de Claude Sautet

Yves Montand, qui vient d'avoir toute une série d'ennuis, s'entretient avec Stéphane Audran, son ex-amie qui l'a quitté il y a quelques années...

***Yves Montand** : Je te dis ça, je sais bien que tu peux rien y faire. Mais je voulais seulement... Oh, je sais plus ce que je veux. J'avais besoin de te voir, de t'en parler, tu comprends ? Mais je vais m'en sortir, eh tu me connais. Tu vois, rien que de t'en avoir parlé là, je sais pas comment j'vais faire mais... c'est pas possible que... Non, et puis tu me vois un peu mal fichu, bon parce qu'avec toi, je ne me gêne pas, mais tu vas voir, t'inquiètes pas !*

Commentaires : Yves Montand commence par donner la règle du jeu (chapitre VIII) : « je sais bien que tu peux rien y faire, mais je voulais simplement t'en parler ». Ensuite il exprime ses besoins de façon concrète en utilisant souvent les registres visuels (quatre fois le verbe voir) et auditifs (deux fois le verbe parler) (chapitre XV, 8). Stéphane Audran accepte de jouer strictement le rôle qui lui est demandé : d'écouter et d'être vue comme un miroir de soi-même. Elle ne dit pas un mot pendant tout l'entretien ! Remarquez comment Yves Montand évolue dans sa réflexion avec lui-même : il commence par douter de ses objectifs (je ne sais plus ce que je veux) puis de ses moyens (je ne sais pas comment je vais faire) et enfin de la réalité de la situation (c'est pas possible). Enfin il projette sa propre inquiétude sur Stéphane Audran, moyennant quoi il l'exorcise.

Peu de chose nous console parce que peu de chose nous afflige.

PASCAL

L'expérience ressemble aux cure-dents : personne ne veut s'en servir après vous.

Roland DORGELÈS

Le management et l'histoire

Ne me libérez pas, je m'en charge.

Slogan à Nanterre le 14 mai 1968

© Éditions d'Organisation

IV

CONVAINCRE ET INFLUENCER

DOMINER SON TRAC EN PUBLIC

Avoir le trac est normal et n'a jamais empêché de grands timides de devenir de grands comédiens. Il indique simplement que l'on porte un vif intérêt à la situation. Donc plutôt que de combattre le trac, il faut l'utiliser au mieux car c'est un formidable mobilisateur d'énergie. Pour diminuer son trac il faut commencer par bien se préparer avant d'entrer en scène. Pour cela, relativisez les raisons qui suscitent votre appréhension et évitez de vous dévaloriser en début de discours ce qui est souvent une tentation pour se concilier croit-on l'auditoire. C'est une illusion : vos interlocuteurs vous seront acquis s'ils sentent que vous les respectez et que vous vous investissez dans ce que vous faites. Puis quand vous démarrez, préoccupez-vous de votre auditoire et demandez-lui s'il est confortablement installé. Donnez-lui des objets, des documents... Quand on donne, on a beaucoup moins peur. Portez vos vêtements les plus familiers et utilisez votre langage habituel. Comme c'est surtout l'inconnu qui fait peur, alors pour faire tomber vos peurs du public, appliquez une stratégie du familier. Quand vous sentez le trac monter, ouvrez vos postures et changez-en en vous remettant par exemple debout. Manipulez des objets. Souriez, essayez de faire rire, ou de distraire par une anecdote. Faites jouer la loi de la réciprocité : être intéressé et calme pour rendre son auditoire intéressé et calme. Quand le trac est là, avouez-le : « Je suis ému », mais sans vous justifier : « Parce que... ». Tout en regardant « vraiment » quelques visages alliés ou familiers bien en face. D'une façon générale, ne soyez pas perfectionniste et ne dramatisez pas vos erreurs. Ne dites pratiquement rien, car après la virgule, soit vous vous dévaloriserez, soit vous accuserez. Dites : « et je dois avouer que j'ai le trac ! » mais ne dites pas : « et je dois avouer que j'ai le trac, car c'est la première fois que je parle en public ». Gérez vos manques par le silence ou l'humour, sans vous excuser. Si à cause de votre trac vous vous troublez ou avez un trou de mémoire, revenez tranquillement en arrière et faites le point ou demandez à l'auditoire s'il suit bien. Faites-vous aider : « qui peut me dire où j'en étais ? »

Prends la parole dans deux circonstances : ou quand il s'agit de choses que tu sais parfaitement, ou quand la nécessité l'exige.

ISOCRATE

Je suis une « traqueuse » de théâtre. Une « traqueuse » c'est une femme qui a le trac. Il y a des actrices qui vous disent qu'elles ne l'ont jamais. C'est de la blague ! La mère Simone, par exemple, qui dit un jour à Sarah (Bernhardt) dont elle jouait les rôles : « Ah ! moi, je ne connais pas le trac. » Et l'autre lui répondit : « Vous verrez quand vous aurez du talent... »

© Éditions d'Organisation

Le trac c'est personnel, ça ne s'explique pas. Moi, je l'avais de la première à la dernière présentation et j'appellerais plutôt ça de la conscience professionnelle permanente. Antidote : nerfs d'acier. Et comme je disais à ceux qui l'avaient le plus : « N'y a pas de catastrophe avec ça. Y a rien. Les morts au théâtre se relèvent toujours ! »

*Les mots d'**ARLETTY** recueillis et présentés par Claudine Brécourt-Villars*

Évitez d'utiliser des termes qui dénotent la peur du silence. Faites au contraire un bon emploi de vos silences, et vivez-les pleinement. Ils sont en effet utiles pour mettre votre corps au repos et vous recentrer sur l'objectif. C'est-à-dire pour réfléchir, non pas à ce que vous allez dire, mais à l'objectif vers lequel vous tendez, comme dans une course. L'auditoire préfèrera de l'orateur quelques silences et hésitations qui vont permettre de solliciter les échanges du groupe plutôt qu'une performance verbale mécanique. Les silences permettent également de prendre de l'ascendant sur ses interlocuteurs : le silence c'est l'autorité. Et il permet aussi de regarder dans les yeux. Prenez votre temps, c'est aussi la seule façon de guérir les « euh ». Pour créer l'attention arrêtez-vous après le sujet : « la maison... est située ». De même quand il y a deux mots courts, séparez-les par une pause brève. Mais évitez par contre les mauvais silences : ne vous arrêtez pas après les virgules ni après : « que, quoi, et, à ». Cela fait scolaire .

Nous plaçons un mot là où commence notre ignorance et quand nous ne voyons plus au-delà.

NIETZSCHE

Il n'est jamais plus difficile de bien parler que quand on a honte de se taire.

LA ROCHEFOUCAULD

Le management et le cinéma

Avouez votre trac comme Bertrand Malair (Michel Piccoli) dans « Une étrange affaire » de Pierre Granier-Deferre

Le nouveau dirigeant d'une entreprise Bertrand Malair (Michel Piccoli) fait des confidences à un de ses nouveaux employés Louis Coline (Gérard Lanvin) :

Michel Piccoli : *Voyez-vous Monsieur Coline à chaque fois que j'arrive dans une maison nouvelle c'est la même chose, j'ai le trac* (pendant qu'il parle, Michel Piccoli triture des deux mains sa boîte d'allumettes). *Tout le monde se connaît, c'est un monde fermé, cohérent, hostile. Vous vous rendez compte à quel point je suis mal à l'aise, non ?* (Il met enfin la cigarette à sa bouche).

Le management et la peinture

Piste : Paul Delvaux, « Le Récitant », 1937 montrant une excellente posture d'orateur public.

© Éditions d'Organisation

35

JOUER DE SA VOIX

Pour séduire à l'oral jouez donc de votre voix, c'est un de vos meilleurs atouts. A condition de l'utiliser dans toute sa variété. Variez d'abord votre débit : ralentissez sur les mots importants, mais accélérez sur ce qui est supposé connu de l'auditoire. Faites des temps de pause irréguliers. Il y a d'ailleurs une ponctuation de l'oral comme il y a une ponctuation de l'écrit : le point équivaut à un silence, le point virgule à un silence moindre et la virgule à une légère pause.

Il me semble que l'on dit les choses encore plus finement qu'on ne peut les écrire.

LA BRUYÈRE

B. – : Mais cette rapidité de discours a pourtant beaucoup de grâce.
A. – : Elle en a sans doute, et je conviens que dans certains endroits vifs il faut parler plus vite; mais parler avec précipitation et ne pouvoir se retenir, est un grand défaut. Il y a des choses qu'il faut appuyer. Il en est de l'action et de la voix comme des vers ; il faut quelquefois une mesure lente et grave, qui peigne les choses de ce caractère, comme il faut quelquefois une mesure courte et impétueuse pour signifier ce qui est vif et ardent. Se servir toujours de la même action et de la même mesure de voix, c'est comme qui donnerait le même remède à toutes sortes de malades.

FÉNELON

Celui qui a le sens exact de l'emploi du langage, de son rythme, de son essence musicale, celui qui perçoit le mouvement de sa nature intérieure et bouge sous sa forme impulsive et sa langue et sa main, sera prophète. Mais celui qui connaît bien le langage mais n'a ni oreille, ni sens suffisant pour lui, pourra bien écrire des vérités comme celle-ci : la langue et les hommes se moqueront de lui comme les Troyens de Cassandre.

NOVALIS

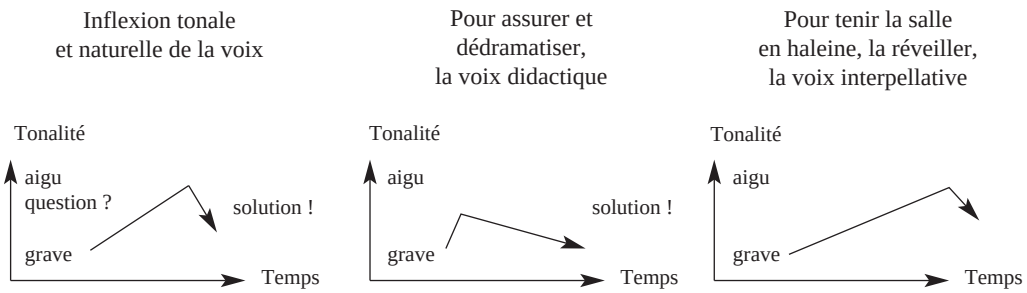
Variez ensuite votre tonalité : posez votre voix dans le registre le plus grave car les harmoniques sont plus développées dans le registre du grave que dans celui de l'aigu puis alternez avec des aigus. Le mouvement naturel de la voix est de monter du grave ou du médium vers l'aigu, signifiant que dans un premier temps on pose la question, puis de redescendre dans un deuxième temps de l'aigu vers le grave, quand la réponse est donnée. Rassurez donc par le grave, mais intriguez par l'aigu. Nous pouvons jouer de cette

© Éditions d'Organisation

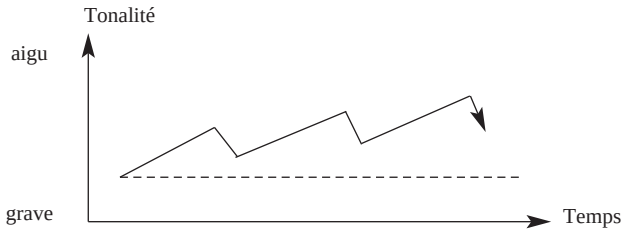
inflexion naturelle de la voix soit pour expliquer ou rassurer une salle en allongeant la deuxième partie de la phrase... mais on risque d'endormir l'auditoire, soit pour le tenir en haleine ou le réveiller, en allongeant la première partie de la phrase, mais on risque alors de créer une trop grande tension. Pourquoi ne pas appliquer, là aussi, la règle des deux tiers, une phrase de remise en tension pour deux phrases didactiques ?

Il n'y a pas moins d'éloquence dans le ton de la voix, que dans le choix des paroles.

LA ROCHEFOUCAULD



Variez également la hauteur de votre voix. A la fin de chaque ensemble de mots, reprenez votre souffle en redescendant votre voix vers le grave (imaginez à chaque nouvelle phrase, de descendre une marche d'escalier) car la redescente de la tonalité en fin de phrase est toujours moindre que sa montée initiale : surtout quand on s'émeut. D'où la voix de fausset de ceux qui s'énervent vite. « Ne le prenez pas de si haut » et ne haussez pas les épaules en parlant (ayez-les légèrement en arrière et basses). Et ne parlez pas en regardant vers le bas : cela vous donnera une voix sourde, qui ne portera pas. Placez au contraire votre voix en avant et en restant naturel.



Montée naturelle de la voix non contrôlée

Et pour sa voix, lointaine, et calme, et grave, elle a
L'inflexion des voix chères qui se sont tues.

Paul VERLAINE

Enfin, jouez du volume de votre voix : inspirez brièvement par le nez : vous aurez de l'inspiration. Expirez lentement par la bouche : vous aurez de la création. Reprenez votre

© Éditions d'Organisation

inspiration après avoir émis la finale et non au moment même où vous allez l'émettre car l'accent tonique en français est à la fin. Mais n'appuyez pas les voyelles en final pour masquer le manque de liaison dans la phrase. Cultivez votre timbre fort mais parlez plus fort ne veut pas dire parler plus haut. Jetez de temps en temps votre cri pour revenir à la naissance et à l'enfance, c'est le besoin de mesurer sa force régulièrement. Parlez tour à tour en regardant le fond de la salle (ce qui vous fera automatiquement monter le volume de votre voix) puis lors de moments plus intimistes, regardez les premiers rangs pour baisser votre volume. Ne parlez pas à la tête de quelqu'un mais à tout son corps. Pincez-vous le nez mentalement quand vous devez parler fort, autrement votre visage devient rouge. De même quand vous parlez fort, respirez tous les mots ou deux mots.

B.– : Vous voudriez donc beaucoup d'inégalité dans la voix et dans le geste ?
A.– : C'est là ce qui rend l'action si puissante, et qui la faisait mettre par Démosthène au-dessus de tout. Plus l'action et la voix paraissent simples et familières dans les endroits où l'on ne fait qu'instruire, que raconter, que s'insinuer, plus préparent-elles de surprises et d'émotion pour les endroits où elles s'élèveront à un enthousiasme soudain. C'est une espèce de musique : toute la beauté consiste dans la variété des tons qui haussent ou qui baissent selon les choses qu'ils doivent exprimer.

FÉNELON

On contredit souvent une opinion alors que ce qui nous est désagréable est, en réalité, le ton sur lequel on l'a exprimé.

NIETZSCHE

Ayez une articulation précise pour donner l'impression d'être précis. Pour cela ouvrez grande la bouche quand vous parlez. Commencez vos discours en disant quelques mots totalement simples, pour écouter votre voix (il faut s'écouter si on veut que les autres nous écoutent) et ne vous mettez pas en colère, car la colère enroue. Pour bien articuler ayez présentes à l'esprit les images évoquées par les mots, et exprimez-les avec conviction. Pour les mots qui vous semblent difficiles, imaginez que vous ne prononcez que les consonnes qui les composent, un peu comme si vous parliez une langue sémitique écrite sans voyelle. Rappelez-vous que les consonnes sont le squelette du langage et les voyelles, sa chair. Exercez-vous à parler sans faire bouger un crayon serré entre vos incisives supérieures et inférieures bien à l'aplomb les unes des autres.

Anguilles et fruits crus, rhume, huile et vieilles noix, rendent rauque une belle voix.

***Ecole de Salerne** (de l'enrouement)*

Exercice pour développer votre rythme vocal : essayez de dire le plus de vers sur une seule respiration. Il est ainsi possible de dire en un seul souffle jusqu'à dix vers d'Océano Nox de Victor Hugo.

Le management et la peinture

Piste : Edvard Munch, « La voix », 1893.

© Éditions d'Organisation

36

CONVAINCRE OU PERSUADER ?

On convainc à la tête mais on persuade au cœur... Nous retrouvons là la grande opposition que faisaient les grecs entre le logos (la raison) et le pathos (l'émotion). En fait une véritable éloquence devra viser les deux objectifs. Raisonner comme Robespierre, enthousiasmer comme Danton (il s'agit de parler à « deux cerveaux » antagonistes, le Cortex gauche, c'est-à-dire l'intelligence cartésienne et le Limbique droit, c'est-à-dire l'intelligence du cœur, (voir chapitre XV, 5).

L'art de persuader consiste autant en celui d'agréer qu'en celui de convaincre, tant les hommes se gouvernent plus par caprice que par raison.

PASCAL

La principale règle est de plaire et de toucher. Toutes les autres ne sont faites que pour parvenir à cette première.

RACINE

A. : Je dis que le philosophe ne fait que convaincre, et que l'orateur, outre qu'il convainc, persuade.
B. : Je n'entends pas bien encore. Que reste-t-il à faire quand l'auditeur est convaincu?
A. : Il reste à faire ce que ferait un orateur plus qu'un métaphysicien, en vous montrant l'existence de Dieu. Le métaphysicien vous fera une démonstration simple qui ne va qu'à la spéculation. L'orateur y ajoutera tout ce qui peut exciter en vous des sentiments, et vous faire aimer la vérité prouvée; c'est ce qu'on appelle persuasion.
B. : J'entends à cette heure votre pensée.
A. : Cicéron a eu raison de dire qu'il ne fallait jamais séparer la philosophie de l'éloquence. Car le talent de persuader sans science et sans sagesse est pernicieux; et la sagesse, sans art de persuader, n'est point capable de gagner les hommes, et de faire entrer la vertu dans les cœurs.

FÉNELON

Le bon conférencier doit donc tour à tour prouver par des faits parce que son auditoire veut apprendre, toucher par des sentiments parce que son auditoire veut s'émouvoir, surprendre par des idées et des images parce que son auditoire veut se distraire et plaire par des solutions parce que son auditoire veut être valorisé.

© Éditions d'Organisation

A. : Eh bien, en voici une qui vous contentera peut-être. Nous avons déjà dit que l'éloquence consiste non seulement dans la preuve, mais encore dans l'art d'exciter les passions. Pour les exciter, il faut les peindre ; ainsi je crois que toute l'éloquence se réduit à prouver, à peindre et à toucher. Toutes les pensées brillantes qui ne vont point à une de ces trois choses ne sont que jeu d'esprit.
B. : Qu'appelez-vous peindre ? Je n'entends point tout votre langage.
A. : Peindre, c'est non seulement décrire les choses, mais en représenter les circonstances d'une manière si vive et si sensible, que l'auditeur s'imagine presque les voir.

() Un récit simple ne peut émouvoir : il faut non seulement instruire les auditeurs des faits, mais les leur rendre sensibles, et frapper leurs sens par une représentation parfaite de la manière touchante dont ils sont arrivés.

FÉNELON

Le débauché parle avec chaleur de son vice, et il en parle bien parce qu'il est possédé de son sujet. Parlez comme lui.

Julien GREEN

Pour « parler au cœur » des hommes, il faut personnaliser son discours, en valorisant ses interlocuteurs, sans trop parler de soi. Dans un exposé, les seuls cas précis où vous pouvez parlez de vous sont l'introduction pour dire que vous êtes heureux de prendre la parole devant l'auditoire ou pour verbaliser vos difficultés éventuelles (« c'est difficile pour moi de... ») ou exprimer l'ambivalence de vos sentiments (« j'éprouve tout à la fois une grande joie et un peu de tristesse à l'idée que... »)

L'extrême plaisir que nous prenons à parler de nous-mêmes nous doit faire craindre de n'en donner guère à ceux qui nous écoutent.

LA ROCHEFOUCAULD

Parlez-moi d'moi, y a qu'ça qui m'intéresse.

Jeanne MOREAU

Personnalisez vos discours en parlant à la deuxième personne : « soldats vous avez... », en mettant comme sujet de vos phrases non pas des concepts : « la question de la construction de ce pont divise la ville » mais des personnes physiques « les membres de cette entreprise sont divisés sur... » ou morales « l'entreprise est divisée... », en trouvant des anecdotes vivantes et en bannissant les sujets indéterminés (on, il).

C'est dans cette non-imposition et cette imperceptibilité que le On déploie sa véritable dictature.

HEIDEGGER

Le management et le cinéma

Une forte personnalisation commerciale dans « Le sucre » de Gérard Rouffio

© Éditions d'Organisation

Raoul (Gérard Depardieu) remisier au marché à terme, conseille (trop) efficacement un retraité Adrien Courtois (Jean Carmet) dans ses placements.

Raoul : *Alors qu'est-ce qu'on fait ? Vous prenez votre bénéfice ? Je vous liquide ou je vous garde ?*

L'esprit de la conversation consiste bien moins à en montrer beaucoup qu'à en faire trouver aux autres : celui qui sort de votre entretien content de soi et de son esprit, l'est de vous parfaitement (...)

LA BRUYÈRE

Quel que soit le point de vue rien ne vaut en dernier ressort que la personne.

GŒTHE

On peut convaincre les autres par ses propres raisons ; mais on ne les persuade que par les leurs.

JOUBERT

La meilleure façon d'imposer une idée aux autres, c'est de leur faire croire qu'elle vient d'eux.

Alphonse DAUDET

On parle beaucoup trop aux enfants du passé et pas assez de l'avenir – c'est-à-dire trop des autres et pas assez d'eux-mêmes.

Sacha GUITRY

Pour impliquer votre interlocuteur parlez-lui au nom même de sa propre logique : « Vous avez constaté vous-même que..., Vous avez déjà vous-même obtenu... ». Associez-le dans la mise en œuvre de vos propositions, ce qui le valorisera (voir l'appel à l'aide – Chapitre III, 10). Et jouez de la complicité par le « entre-nous » qui s'obtient en reprenant en écho ce qui peut être accepté dans les propos du partenaire : « Nous sommes bien sûr d'accord sur la nécessité de..., nous pensons comme vous que.... » Mais à l'occasion l'effet de complicité peut apparaître comme une manifestation de paternalisme. Voici un bon exemple d'implication dans le débat ci-dessous :

Le management et l'histoire

« D'abord, je dois vous dire quelque chose : je trouve toujours choquant et blessant de s'arroger le monopole du cœur. Vous n'avez pas, monsieur Mitterrand, le monopole du cœur. J'ai un cœur comme le vôtre, un cœur qui bat sa cadence et qui est le mien. Vous n'avez pas le monopole du cœur et ne parlez pas aux Français de cette façon si blessante pour les autres.
Alors, concernant ce qui a été fait au cours des dernières années, nous avons, la collectivité française a travaillé, et vous avez reconnu vous-même qu'elle avait travaillé dans la bonne direction puisque, en quelques années, nous avons fait de notre pays un pays moderne, vous avez dit, je crois, une puissance industrielle moderne. Alors, le reproche que je vous fais, c'est, à l'heure actuelle, à cause de votre alliance avec le parti communiste (vous êtes si discret sur tous ces sujets), c'est de proposer de briser l'instrument. »

***Valéry GISCARD D'ESTAING** à François Mitterand, ORTF, 10 mai 1974*

© Éditions d'Organisation

37

S'AUTORISER À IMPROVISER

Pour bien improviser ne vous noyez pas dans votre documentation. Si vous utilisez des pense-bêtes que ce soit sous forme de petites fiches au recto desquelles vous écrivez des mots-clefs. Si vous ne savez pas quoi dire, décrivez ce que vous voyez ou ressentez. Mais la meilleure des improvisations c'est celle que vous aurez longuement préparée et répétée à l'avance pour être le jour venu parfaitement à l'aise.

> *Si l'on a déterminé d'avance les paroles que l'on doit prononcer, on n'éprouve par cela même aucune hésitation.*
>
> **CONFUCIUS**

Évitez de lire vos discours, et si vous y êtes contraint, ne parlez pas alors que vos yeux sont encore sur votre texte. Ne restituez oralement votre lecture que si vous pouvez voir vos auditeurs et tenir compte de leur réaction. Alternez donc lecture et parole. Quand vous parlez, pour que les auditeurs ne voient plus votre feuille, déposez-la à chaque fois à côté de vous ou au pire laissez retomber le long de votre corps le bras qui la tient.

> *Quand quelqu'un me voit lire, j'ai toujours l'impression d'être déchiré en deux morceaux.*
>
> **GŒTHE**

Pour faire mémoriser vos propos par vos collaborateurs, et en renforcer le caractère de certitude et d'évidence, persuadez par l'effet d'insistance ou de répétition. C'est le *Delenda Carthago* de Caton. En particulier pour structurer, énoncez votre plan en appliquant la règle de trois de Léo B.Mayer de la M.G.M. : dites-ce que vous allez dire, dites-le et dites que vous avez dit ce que vous aviez à dire. Repétez-vous donc, mais n'abusez pas des compléments de noms, du style : « le concierge de la maison de ma tante de Paris... » et malgré vos répétitions, trouvez le moyen de laisser votre auditoire (un peu) sur sa faim.

> *L'erreur se répète toujours dans l'action ; c'est pourquoi on doit répéter inlassablement le vrai dans les mots.*
>
> **GŒTHE**

© Éditions d'Organisation

Ce qui fait les hommes de génie ou plutôt ce qu'ils font, ce ne sont point les idées neuves, c'est cette idée, qui les possède, que ce qui a été dit ne l'ait pas encore été assez.

DELACROIX

Le management et le théâtre

Shakespeare, dans sa pièce, **« Jules César »**, met en scène, dans l'acte III, scène II, successivement deux orateurs improvisés qui, après l'assassinat de César, essayent de convaincre la foule attroupée au Forum : Brutus un des meurtriers qui veut faire entériner son acte et Marc-Antoine qui veut faire arrêter les instigateurs du crime. Comparez les deux discours, leurs procédés comme leur effet mobilisateur.

Commentaires : Le discours de Brutus est trop sec et n'arrive pas vraiment à soulever la foule qui reste froide. Par contre Marc Antoine y arrive par une habile oraison funèbre prononcée sur le corps de César. Quels procédés a-t-il employé ? Alors que Brutus s'adresse d'abord à des personnages statutaires (ses premiers mots sont : « Romains, concitoyens, amis »), Marc-Antoine, au contraire cherche avant tout à émouvoir des êtres humains (ses premiers mots sont : « Amis, Romains, concitoyens »). D'ailleurs sa dernière phrase de la scène n'est-elle pas : « Ils auront su comme j'ai ému le peuple ». Alors que celui-ci apparemment ne souhaitait entendre qu'un discours rationnel : sa première phrase de la scène étant : « Citoyen, nous voulons des raisons, dites-nous vos raisons ! »

On peut faire un rapprochement entre la façon dont Marc-Antoine retourne Brutus sur le critère même de l'honneur que ce dernier avait initialement évoqué et la façon dont Baldovino, dans la pièce de **Luigi Pirandello**, prend au mot la famille Renni en vivant jusqu'à ses plus extrêmes conséquences, cette **« volupté de l'honneur »** dont elle se gargarise. Là aussi il y a répétition paradoxale de ce qu'on met d'abord en avant pour mieux le fustiger ensuite.

En conclusion le discours improvisé efficace est bien celui qui fait tour à tour appel à la communication, c'est-à-dire la mise en commun volontaire des références, de la culture, des valeurs de son auditoire qui est accepté en tant que tel, puis aux sentiments (l'importance du cœur, des larmes...), aux signes de reconnaissance valorisateurs, à la répétition des concepts les plus forts contrebalancée par l'apparente soumission aux *desiderata* des auditeurs, à la clarification d'informations et à l'apport de savoirs nouveaux.

On tourne une pensée comme un habit pour s'en servir plusieurs fois.

VAUVENARGUES

Le management et la peinture

Piste : Alechinsky, « La parole facile », 1966

© Éditions d'Organisation

38

SAVOIR ÉCRIRE

Dans la vie professionnelle l'écrit nous sollicite, ou devrait nous solliciter plus que nous le pensons : rédiger un projet d'entreprise, une note d'information au personnel, un rapport d'activité, un compte rendu de réunion, un contrat, un article pour se faire connaître demande un art qu'il ne faut pas sous-estimer.

Nous ne sommes qu'au commencement de l'art d'écrire.

NOVALIS

L'esprit créateur doit créer des situations qui mettent en valeur les caractères. Un jeune écrivain doit écrire avec optimisme et cet optimisme doit être communicatif. A mon avis, le but suprême de la littérature est l'édification et l'élévation des âmes.

CHAND

Écrire proprement sa langue est une des formes du patriotisme.

Lucie DELARUE-MARDRUS

D'autant que l'écrit est sacré et marque plus durablement les esprits que la parole « qui s'envole ». Préférez-le donc à la parole pour annoncer des mauvaises nouvelles ou des impératifs dans une négociation. Ainsi plutôt que répéter que vous ne pouvez décidément pas lui faire de remise, mettez sous les yeux de votre client un papier à en-tête de votre société stipulant formellement cette impossibilité. Mais n'en faites pas trop quand même ! Évitez d'utiliser pour vos accords des documents trop formalisés dont le caractère officiel risque d'effrayer les gens. Préférez leur des lettres d'intention. Et plutôt que de vouloir absolument tout préciser lors d'une négociation, dites que sur les quelques détails restés un peu flous, vous préciserez votre pensée plus tard par écrit.

Il faut écrire le plus possible comme on parle, et ne pas trop parler comme on écrit.

SAINTE-BEUVE

Mais écrire ne s'improvise pas et exige à la fois concentration et labeur ainsi que légèreté et naturel. Pour y arriver, soyez accessible et intéressez-vous à vos lecteurs en cherchant à leur inspirer des sentiments élevés.

Les œuvres les plus belles sont celles où il y a le moins de matière ; plus l'expression se rapproche de la pensée, plus le mot colle dessus et disparaît, plus c'est beau.

FLAUBERT

© Éditions d'Organisation

Ma méthode est de prendre le plus de soucis possible pour trouver la chose qu'il faut dire, et ensuite de la dire avec une légèreté extrême.

G.B. SHAW

Tout écrivain, pour écrire nettement, doit se mettre à la place de ses lecteurs, examiner son propre ouvrage comme quelque chose qui lui est nouveau, qu'il lit pour la première fois, où il n'a nulle part, et que l'auteur aurait soumis à sa critique; et se persuader ensuite qu'on n'est pas entendu seulement à cause que l'on s'entend soi-même, mais parce qu'on est en effet intelligible.

LA BRUYÈRE

Il ne faut pas trop compter sur la sagacité de ses lecteurs ; il faut s'expliquer quelquefois.
(...) Il est bien ridicule d'intituler un livre Histoire Philosophique, Examen impartial, etc. Je verrai bien si ton histoire est philosophique, si ton examen est impartial. Tu mets un jugement au lieu d'un titre.

RIVAROL

Tout l'art d'écrire des lettres est dans l'emploi de ces finesses opportunes, de ces nuances par l'effet desquelles on donne aux gens l'impression que l'on parle d'eux, tout en ne parlant que de soi.

Paul REBOUX

Pour améliorer le style des écrits de vos collaborateurs, ré-écrivez régulièrement certaines de leurs lettres et comparez ensemble vos versions. Mais quel type d'écrivain êtes-vous et comment apprendre à mieux écrire ?

On peut dire et répéter qu'il existe trois sortes d'auteurs : d'abord ceux qui écrivent sans penser. Ils écrivent de mémoire, ils exploitent les réminiscences ou même immédiatement les autres livres. Cette catégorie est la plus nombreuse. Ensuite ceux qui pensent en même temps qu'ils écrivent. Ils pensent pour écrire, ils sont très nombreux. Enfin ceux qui ont pensé avant de se mettre à écrire. Ils écrivent simplement parce qu'ils ont pensé. Ceux-là sont très rares.
(...) On doit découvrir les fautes de style dans les écrits étrangers pour les éviter dans les siens propres.

SCHOPENHAUER

Le management et la littérature

Pour promouvoir la langue française, le mouvement de la Pléïade est chargé par le roi de rédiger une « Défense et illustration de la langue française » ce qu'il fit en 1549. « Ce n'est point chose vicieuse, mais grandement louable, emprunter d'une langue étrangère les sentences et les mots, et les approprier à la sienne. » dira Joachim du Bellay. C'est un bon exemple de l'appropriation, deuxième phase du processus de mémorisation.

Le management et la peinture

« L'écriture automatique » produit automatiquement des œuvres.

Max ERNST

© Éditions d'Organisation

39

L'ART D'ÊTRE CONCIS ET « LISIBLE »

Si vous voulez respecter le temps de vos lecteurs (ou de vos interlocuteurs) qui est de plus en plus rare et leur capacité de mémorisation forcément limitée, il vous faut être concis. Pour cela commencez par mesurer la concision et la clarté de vos propos en leur appliquant un indice de « lisibilité ». En particulier un des plus simples, celui de Gunning pour lequel i = 0,40 (L+P) où i, l'indice de brouillard est égal à 40 % de la longueur moyenne d'un texte en nombre de mots (L) et du pourcentage de mots de plus de trois syllabes (P). Ainsi un texte de 12 phrases totalisant 115 mots dont 8 longs, aura un indice de brouillard de 0,40 (115/12 + 8/115) = 6,6. A titre de référence voici les seuils de tolérance calculés selon l'indice de Gunning et imposés par la presse américaine : 12 pour les magazines de prestige, 10 pour les quotidiens, 9 pour les « reader's digest », 8 pour les magazines à grand tirage (type Paris Match...) et 5 pour les bandes dessinées. A l'oral, visez un indice de 6.

Pour ne pas dépasser douze sur l'échelle de Gunning diminuez la longueur de vos phrases à moins de quinze mots en supprimant les enchâssements de plus de trois mots du type : « Ma grand-mère que j'ai rencontrée hier à la gare Montparnasse, laquelle gare... » et on oublie la grand-mère sur le quai ! Mais qui dit phrases courtes, dit mots de liaisons encore plus indispensables que pour les phrases longues.

Ensuite « dénominalisez » les verbes : une tendance due peut-être à la peur de s'affirmer et d'affirmer, consiste à transformer les verbes en un couple verbe + nom : en préférant « poser une question » à « questionner ». Revenez donc au verbe seul ce qui se mémorise mieux.

« Désadjectivez » aussi les noms : une certaine hésitation à exprimer des concepts simples nous fait doubler non seulement les noms (agent de surveillance pour gardien) mais également les assortir d'un adjectif (établissement scolaire pour école).

Entre deux mots il faut choisir le moindre.

Paul VALÉRY

Quand on n'a pas de talent, on dit tout. L'homme de talent choisit et se contient.

QUINTILIEN

© Éditions d'Organisation

A l'oral être concis ne veut pas dire être trop rapide. Dites-en plutôt moins que plus : c'est quand on distingue mal l'accessoire de l'essentiel et que l'on a pas les idées claires, que l'on parle trop. Mais ne délivrez pas en une heure le message que vous avez prévu de délivrer en deux heures. Soyez capable d'annoncer le temps nécessaire à n'importe laquelle de vos communications, en vous entraînant avec un sablier pour des interventions de trois minutes. A l'inverse, ne conditionnez pas le groupe par votre impatience de progresser, en commençant par de fausses articulations – bon, bien, alors, donc. Parlez au rythme où l'on vous écoute, et forcez les points d'articulation.

Mais malheur à l'auteur qui veut toujours instruire !
Le secret d'ennuyer est celui de tout dire.

VOLTAIRE

Pour écrire concis, commencez par écrire de façon débridée sans chercher à vous contraindre (« le feu vert » d'Osborn pour libérer sa pensée et sa créativité). Puis dans un deuxième temps uniquement, revenez sur votre texte en élaguant et en faisant des coupes sombres dans les mots inutiles et les tournures de phrases compliquées. (« le feu rouge »). Sachez résumer votre pensée par quelques « mots d'auteur » ou slogans : ils facilitent la compréhension, fixent la mémoire et poussent à l'action.

Pour écrire bien, il faut sauter les idées intermédiaires, assez pour n'être pas ennuyeux ; pas trop, de peur de n'être pas entendu.

MONTESQUIEU

Il faut lire, méditer beaucoup, toujours penser au style et écrire le moins qu'on peut, uniquement pour calmer l'irritation de l'idée qui demande à prendre une forme et qui se retourne en nous jusqu'à ce que nous lui en ayons trouvé une exacte, précise.

FLAUBERT

Le management et l'histoire

Churchill rédigea le mémo suivant aux services officiels en août 1940 :

I. Il s'agit d'établir des rapports mettant en évidence les points-clés en une série de paragraphes courts et denses,

II. Ce but est souvent atteint en substituant à un rapport complet un aide-mémoire constitué de titres susceptibles d'être développés oralement si nécessaire.

III. Éliminons des phrases du genre : « Il est également important de garder à l'esprit la considération suivante » ou « Il convient de considérer la possibilité de rendre effectif... » Ces belles paroles sont du remplissage facile à supprimer ou à remplacer par un seul mot.
Ne perdons pas l'habitude d'employer des phrases courtes et expressives même si c'est du langage parlé.

CHURCHILL, *Extrait du Livre du Manager HSD chez Hachette.*

© Éditions d'Organisation

40 DOUTER OU AFFIRMER ?
Comment annoncer une mauvaise nouvelle ?

Notre culture cartésienne repose sur le doute et le scepticisme *a priori* comme fondement de la raison. Mais cette démarche utile pour la réflexion personnelle peut s'avérer désastreuse lorsque vous avez à convaincre un auditoire. Car si vous exprimez des doutes vous-même que vont-ils penser en eux-mêmes ? Pour convaincre il faut commencer par rassurer et, pour cela, faire voir sa propre tranquillité. Le fondement de ce comportement d'affirmation de soi réside dans la façon dont on se positionne par rapport aux autres (voir livre VI). De cette position de vie se dégage un langage soit trop dominant ou sur-affirmatif soit trop hésitant. Pour convaincre maintenez un juste équilibre entre ces deux extrêmes c'est-à-dire affirmez sans dogmatisme ni autoritarisme.

(...) Si le doute est un moyen de se préparer à connaître, c'en est un aussi de se tromper : j'ai douté à tort quelquefois.

LEQUIER

Quand vous avez une mauvaise nouvelle à annoncer à des gens qui ont de la maturité, faites-le d'entrée de jeu et le plus court possible. N'embobinez pas votre interlocuteur : toutes les stratégies d'abri sont perçues par l'autre et on fait souvent des dégâts avec des bons sentiments. N'attendez pas que votre interlocuteur sente que vous lui cachez quelque chose comme si vous vous sentiez fautif. A l'inverse ne vous faites pas le porte-parole systématique des mauvaises nouvelles qui ne vous concernent pas directement. Les Cassandre ne font pas recette. Quand on vous annonce une mauvaise nouvelle, plus elle est mauvaise plus vous devez rester agréable et élargir votre sourire !

Dans le doute, dites la vérité.

Mark TWAIN

Le management et le cinéma

Le « langage » de la certitude
dans « L'itinéraire d'un enfant gâté » de Claude Lelouch

Un autre conseil de Sam Lion (Jean-Paul Belmondo) à Albert Duvivier (Richard Anconina), cette fois pour gagner une négociation.

© Éditions d'Organisation

Jean-Paul Belmondo : *Là déjà tu verras sur son visage comment il encaisse cette information. Si tu vois une petite inquiétude c'est qu'on est sur la bonne piste, alors tu continueras. S'il réfléchit et qu'il devient curieux il enchaînera sûrement de lui-même la conversation. Toi à ce moment-là tu vas marquer un temps encore long, tu le fixes bien avec tes yeux, ne cligne surtout pas, n'aie pas l'air étonné. Tu lui fais très, très peur. Tout doit jouer dans tes yeux. Tu lui dis plus rien, tu le fixes, tu lui fais le regard d'Eliot Ness lorsque Al Capone tenta de l'acheter et t'attends qu'il baisse la tête... et tu me le mets K.O.*

Si douter soi-même n'est pas toujours efficace, faire intentionnellement douter les autres, peut l'être. Utilisez donc l'émotion pour troubler et faire douter, car émouvoir c'est troubler temporairement l'équilibre du « moi » des auditeurs en utilisant les figures de style qui amplifient le mot et le rende pathétique, la générosité de la voix et du geste.

Si vous n'arrivez pas à les convaincre, troublez-les.

TRUMAN

L'affirmation a intérêt à se faire par degré allant de la simple définition aux procédés les plus trompeurs, en passant par les sentiments excessifs. Vous pouvez dans ce but, utiliser l'effet de principe, en exprimant votre volonté d'imposer un mode de raisonnement ou des règles du jeu. C'est vendre sans le démontrer une seule manière d'être, une voie « nécessaire », en disqualifiant les autres. Et sachez définir avec force vos concepts.

La foule n'étant impressionnée que par des sentiments excessifs, l'orateur qui veut la séduire doit abuser des affirmations violentes. Exagérer, affirmer, répéter, et ne jamais tenter de rien démontrer par un raisonnement, sont les procédés d'argumentation familiers aux orateurs des réunions populaires.

LE BON

On peut donner aux hommes des idées justes, en employant des procédés trompeurs, et produire la vérité par l'erreur et l'illusion.

JOUBERT

Les hommes n'ont pas besoin de vérité, mais de « certitudes » et d'explications.

Henry DE MONTHERLANT

L'homme moderne a une tendance étonnante à croire.

MUSSOLINI

Le management et l'histoire

Une affirmation tranquille de ses positions, Louis XV répondant à ceux qui lui reprochent le renversement des alliances qu'il vient d'opérer en se rapprochant de l'Autriche :

C'est mon ouvrage. Je le crois bon.

***LOUIS XV** (22 janvier 1757)*

© Éditions d'Organisation

41

PLAIRE ET SÉDUIRE

Séduire et séducteur, ces mots ont encore une connotation négative comme si le désir de plaire n'était pas légitime et les moyens d'y parvenir étaient malhonnêtes. Cette façon de voir illustre bien la prédominance que notre culture donne à la raison sur tout autre forme d'intelligence. Mais il faut aussi du cœur c'est-à-dire des sentiments pour toucher sur le fond. Vous gagnerez certes du temps en séduisant, mais si vous ne voulez pas risquer plus tard une inévitable déception de celui qui a été séduit parce que la barre a été mise trop haute (la haine est si proche de l'amour) faites en sorte que votre séduction fasse rapidement place à un intense travail de rattrapage et de qualité : au risque de décevoir, le séducteur doit ensuite s'investir deux fois plus qu'un autre en donnant la preuve que la confiance qui a été placée très rapidement en lui, était quand même bien méritée.

Je voudrais bien savoir si la grande règle de toutes les règles n'est pas de plaire (...)

***MOLIÈRE** (la critique à l'École des femmes)*

Le plaisir de plaire est légitime, et le désir de dominer choquant.

JOUBERT

L'art de plaire est l'art de tromper.
(...) C'est une erreur dans les grands de croire qu'ils peuvent prodiguer sans conséquence leurs paroles et leurs promesses. Les hommes souffrent avec peine qu'on leur ôte ce qu'ils se sont en quelque sorte approprié par l'espérance. On ne les trompe pas longtemps sur leurs intérêts et ils ne haïssent rien tant que d'être dupes. C'est par cette raison qu'il est si rare que la fourberie réussisse ; il faut de la sincérité et de la droiture, même pour séduire.
Ceux qui ont abusé les peuples sur quelque intérêt général étaient fidèles aux particuliers ; leur habileté consistait à captiver les esprits par des avantages réels. Quand on connaît bien les hommes et qu'on veut les faire servir à ses desseins, on ne compte point sur un appât aussi frivole que celui des discours et des promesses. Ainsi les grands orateurs, s'il m'est permis de joindre ces deux choses, ne s'efforcent pas d'imposer par un tissu de flatteries et d'impostures, par une dissimulation continuelle et par un langage purement ingénieux : s'ils cherchent à faire illusion sur quelque point principal, ce n'est qu'à force de sincérité et de vérités de détail : car le mensonge est faible par lui-même : il faut qu'il se cache avec soin ; et s'il arrive qu'on persuade quelque chose par des discours captieux, ce n'est pas sans beaucoup de peine. On aurait grand tort d'en conclure que ce soit en cela que consiste l'éloquence. Jugeons au contraire par ce pouvoir des simples apparences de la vérité, combien la vérité elle-même est éloquente et supérieure à notre art.
(...) On est encore bien éloigné de plaire lorsqu'on n'a que de l'esprit.

VAUVENARGUES

© Éditions d'Organisation

Je veux autre chose que le charme de l'esprit; je veux le charme du cœur.

Roger PEYREFITTE

Ce qui plaît c'est avant tout ce qui est vivant, ce qui nous rappelle notre propre humanité (qui se ressemble, s'assemble). Or la vie c'est la variété, le mouvement et le changement, l'alternance voire l'inconstance. Autant de comportements qui auront leur charme, même s'ils constituent par ailleurs des défauts de par leur excès. Inversement, la beauté ne séduit pas forcément. La grâce, oui (la grâce autre version de l'insoutenable légèreté de l'être et du cerveau droit).

Il y a des gens dégoûtants avec du mérite, et d'autres qui plaisent avec des défauts.
(...) Il faut de la variété dans l'esprit : ceux qui n'ont que d'une sorte d'esprit ne peuvent pas plaire longtemps. On peut prendre des routes diverses, n'avoir pas les mêmes vues ni les mêmes talents, pourvu qu'on aide au plaisir de la société, et qu'on y observe la même justesse que les différentes voix et les divers instruments doivent observer la musique.

LA ROCHEFOUCAULD

La grâce est dans les vêtements, les mouvements ou les manières ; la beauté, dans le nu et dans les formes. Cela est vrai quand il s'agit des corps ; mais s'il s'agit des sentiments, la beauté est dans leur spiritualité, et la grâce dans leur modération.

JOUBERT

Si les rosées posées sur la plaine Adashi n'arrivaient jamais à l'incorporer, si les fumées du mont Eoribé n'en venaient jamais à se dissiper, de combien le charme des choses ne se réduirait-il pas ? Pour ce qui est du monde, son inconstance même est l'essence de son charme.

KENKO

Les gestes de séduction sont souvent ceux qui indiquent à l'interlocuteur qu'il est reconnu par un de nos cinq sens : ainsi quand une personne penche la tête de côté, c'est en fait son oreille qu'elle découvre et cela donne inconsciemment l'impression à ceux qui lui font face d'être écouté avec intérêt. Cette gestuelle de séduction est à base d'ouverture corporelle. Séduisez donc en mettant en évidence vos capteurs d'informations : montrez vos mains (surtout les paumes), ainsi que vos yeux, sans les cacher par exemple par des lunettes tombantes, vos oreilles, votre nez, votre bouche, sans les obstruer par vos mains. De même, montrez votre cœur en évitant de croiser les bras devant !

Ce que tu veux, tu l'obtiendras avec ton sourire plus aisément que tu ne le trancheras avec ton épée.

SHAKESPEARE *(Timon)*

Un homme gai est toujours aimable.

Maxime GORKI

L'éloquence est un art de dire les choses de telle façon : 1° que ceux à qui l'on parle puissent les entendre sans peine et avec plaisir ; 2° qu'ils s'y sentent intéressés, en sorte que l'amour-propre les porte plus volontiers à y faire réflexion.

© Éditions d'Organisation

Elle consiste donc dans une correspondance qu'on tâche d'établir entre l'esprit et le cœur de ceux à qui l'on parle d'un côté et de l'autre les pensées et les expressions dont on se sert ; ce qui suppose qu'on aura bien étudié le cœur de l'homme pour en savoir tous les ressorts, et pour trouver ensuite les justes proportions du discours qu'on veut y assortir. Il faut se mettre à la place de ceux qui doivent nous entendre, et faire essai sur son propre cœur du tour qu'on donne à son discours, pour voir si l'un est fait pour l'autre, et si l'on peut s'assurer que l'auditeur sera comme forcé de se rendre. Il faut se renfermer, le plus qu'il est possible, dans le simple naturel ; ne pas faire grand ce qui est petit, ni petit ce qui est grand. Ce n'est pas assez qu'une chose soit belle, il faut qu'elle soit propre au sujet, qu'il n'y ait rien de trop ni rien de manque.

PASCAL

Le management et le cinéma

Une bonne leçon de succès dans le film « Avec le sourire » de Maurice Tourneur

Victor (Maurice Chevalier), petit chasseur dans un théâtre prend tout avec le sourire. Ce qui lui vaudra de devenir bien vite... le directeur de ce théâtre.

Une froideur ou une incivilité qui vient de ceux qui sont au-dessus de nous, nous les fait haïr, mais un salut ou un sourire nous les réconcilie.

LA BRUYÈRE

Enfin, pour plaire il faut d'abord se plaire c'est-à-dire s'accepter (sans suffisance mais sans insuffisance) en ayant confiance en soi. Cette question semble tellement épineuse que le même La Rochefoucauld épouse successivement les deux points de vue ! Dans l'édition hollandaise de 1664 il dit que « La confiance de plaire est souvent un moyen de plaire infailliblement » et dans celle de 1665 que « La confiance de plaire est souvent un moyen de déplaire infailliblement ». Mais cette deuxième version sera supprimée dans les éditions ultérieures, l'auteur ayant semble-t-il fini par faire son choix.

Le management et l'histoire

Le 1er juin 1958 au soir, le général de Gaulle qui vient d'être désigné président du Conseil par le président Coty veut séduire la Chambre des députés : il leur fait alors une faveur inhabituelle en revenant entouré de ses ministres les présenter aux parlementaires dont certains toutefois ne seront pas dupes :

Vous verrez, après la musique de chambre, ce sera la musique militaire.

Georges BIDAULT

Le management et la peinture

Piste : Estève, « Le grand charmeur », 1930.

© Éditions d'Organisation

42 INFLUENCER SES INTERLOCUTEURS

Les moyens d'influencer sont multiples en fonction, des mentalités de vos interlocuteurs qui ne seront pas toujours sensibles aux mêmes influences et bien sûr de vos objectifs propres. Première source d'influence, la rareté : c'est un principe d'économie bien connu que la rareté fait la valeur. Ne galvaudez donc pas votre image et votre présence et ne gaspillez pas le temps de vos interlocuteurs. Ils en seront d'autant plus impressionnés. Cependant, pour les motiver plutôt que de vous faire rare et inaccessible, ce qui vous fera certainement respecter et craindre mais probablement pas aimer, alternez vos comportements pour éviter de leur donner un caractère stéréotypé, sans valeur. Ne répétez pas par exemple les mêmes compliments pour tous, les mêmes formules de remerciement pour des services de valeurs différentes, etc., mais personnalisez-les.

Faites-vous rare on vous aimera – c'est un proberbe des Turcs.

MUSSET

Deuxième source d'influence, l'exigence d'une contrepartie. C'est un moyen efficace pour donner de la valeur à vos actes que de les faire payer ou tout au moins de demander à leur bénéficiaire une juste contrepartie en échange. Aussi pour bâtir une relation équilibrée, principalement dans une négociation, exigez systématiquement une contrepartie à vos concessions. Ne cédez pas un avantage, une remise, sans contrepartie même si celle-ci est purement symbolique : c'est elle qui fera la valeur de votre remise qui, autrement rique d'apparaître comme le rétablissement normal d'un prix exagérément élevé. Seule exception à cette règle : la concession initiale.

Nous estimons trop peu ce que nous obtenons trop aisément.

PAINE

L'autoproclamation et l'auto-induction est une troisième façon d'influencer favorablement vos interlocuteurs sur votre personne. Le verbe étant créateur, si vous voulez que les gens pensent du bien de vous, commencez déjà par en dire de vous-même. Ne dites pas trop souvent que vous êtes débordé de travail. Vous finiriez par être le premier à y croire... Pourquoi ne pas dire comme cette personne qui répondait à chaque « comment ça va ? » par un « mieux, ça ne serait pas tenable ! » et avait su se donner ainsi une image d'homme à succès qu'il fut effectivement par la suite ?

© Éditions d'Organisation

Ne craignons point de dire et de répéter que nous avons un mérite supérieur.
Il y a mille gens à qui l'on n'en croit que parce qu'ils ne cessent pas de dire qu'ils en ont.

CRÉBILLON

Le renforcement par des tiers prescripteurs qui diront du bien de vous est un autre procédé d'influence efficace surtout si vos interlocuteurs s'identifient à vos prescripteurs.

Le management et le cinéma

Une solidarité d'expression dans « Le sucre » de Gérard Rouffio

Pour faire dire oui à Jean Carmet, client pigeon, Raoul (Gérard Depardieu) après la brillante démonstration de Kerbaoui (Roger Hanin) s'exclame :

***Gérard Depardieu** : Il explique bien, hein !*

Commentaires : La mise en parallèle avec un faire-valoir de moindre valeur que vous est une façon habile d'attirer l'attention sur votre personne.

Ainsi, c'est le souvenir d'une chose moins belle qui fait naître, à propos d'une autre chose, l'impression de beauté. Pourquoi ? Parce qu'il y a un vif plaisir d'intelligence à entrevoir, dans une analogie, l'amorce d'une loi.

MAUROIS

L'effet d'engrenage ou d'engagement progressif, consiste à faire faire quelque chose d'anodin à quelqu'un à qui l'on demande par la suite un engagement plus significatif qu'il n'ose refuser par crainte de se contredire avec son premier mouvement. Ainsi pour réussir une grosse vente, commencez d'abord par en réaliser une petite.

Le management et l'histoire

Ainsi pendant la guerre de Corée les communistes chinois faisaient-ils témoigner les prisonniers de guerre américains sur des aspects d'abord légèrement négatifs de la vie américaine (par exemple les embouteillages dans les grandes villes) puis de plus en plus critiques en s'appuyant sur l'aveu précédent que leurs auteurs n'osaient démentir.

Et dans le cœur de l'homme un orgueil inconnu
L'attache à soutenir ce qu'il a soutenu.

Abbé GENEST

La dramatisation préalable d'une mauvaise nouvelle pour faire ensuite passer une pilule moins pénible finalement que ce que l'on avait commencé par laisser entendre est un

© Éditions d'Organisation

procédé fréquemment utilisé par le langage publicitaire qui commence par dramatiser (Vous qui vous déplacez à l'étranger, attention aux voleurs !) pour flatter ensuite (Mais comme vous êtes des touristes avisés...) et promettre enfin une solution positive, la leur bien sûr (...Vous savez qu'avec la carte Y vous êtes à l'abri de tout risque). Vous pouvez utilisez cet effet d'intimidation pour renverser un rapport de force déséquilibré. L'intimidation est une des formes de la persuasion mais elle est perçue comme un moyen de chantage : « si tu n'acceptes pas de... je serai forcé de... c'est à prendre ou à laisser... Si vous ne faites d'effort nous devrons... ». C'est la présentation de l'alternative par le pire.

Rien ne rehausse tant le prix d'une bonne nouvelle que la fausse alarme d'une mauvaise.

A. HAMILTON

Le management et le cinéma

Repérer dans le film « Clara et les chics types » de Jacques Monnet une fausse alarme efficace

Le don est un outil d'influence particulièrement efficace dans la durée. Il crée en effet une relation d'échange car le bénéficiaire initial du don se sentant débiteur n'aura de cesse que de rembourser sa dette. Ce procédé a l'avantage de valoriser les deux partenaires (en fait surtout le donateur) et de créer une situation de sympathie. Soyez « grand seigneur » et jouez l'effet de bonne volonté qui consiste, dans un débat, à avancer des concessions aussitôt présentées comme normales mais suffisantes. Prenez l'initiative de faire une (légère) concession initiale avant même qu'on ne vous la demande : votre interlocuteur sera prêt à se délivrer de la dette qu'il vient involontairement de contracter envers vous par un avantage souvent disproportionné à celui qu'il a reçu. Dans le même esprit Edgar Faure lors de l'élection à la présidence d'une commission parlementaire qu'il désirait obtenir, commença pourtant par proposer tout de go, la place à son rival. Celui-ci surpris répliqua par un refus machinal de politesse, ce qui permit à Edgar Faure d'enchaîner aussitôt : « Bien puisque Monsieur X refuse la présidence, en ce qui me concerne je veux bien l'accepter ! »

Qui donne à temps donne deux fois

KRYLOV

Le bien que nous avons reçu de quelqu'un veut que nous respections le mal qu'il nous fait.

LA ROCHEFOUCAULD

Le management et la peinture

Un des secrets de mon influence a toujours été qu'elle restait secrète.

Salvador DALI

© Éditions d'Organisation

43

VALORISER SON IMAGE
par la dynamique vestimentaire

Soigner son apparence, est une nécessité, car quoiqu'on en dise l'on commence par juger du fond sur la forme. Et une apparence soignée commence par la propreté de sa personne comme de son territoire. Ne soyez donc pas désordonné dans votre bureau pour ne pas vous sentir désorganisé vous-même. Exigez de vos collaborateurs qu'ils gardent en permanence leur bureau propre et le moins encombré possible, les dossiers rangés car le bon rendement d'un bureau est directement lié à son aspect.

On doit soigner l'extérieur comme l'intérieur. Une peau de tigre et de léopard ne se distingue pas d'une peau de chien ou de brebis, si le poil en est raclé.

CONFUCIUS

Pour s'établir dans le monde, on fait tout ce qu'on peut pour y paraître établi : dans toutes les professions, et dans tous les arts, chacun se fait une mine et un extérieur, qu'il met en la place de la chose, dont il veut avoir le mérite. De sorte que tout le monde n'est composé que de mines, et c'est inutilement que nous travaillons à y trouver les choses.

LA ROCHEFOUCAULD

La forme, c'est le fond.

GŒTHE

Plus précisément utilisez la dynamique vestimentaire pour valoriser votre image et accorder votre style vestimentaire à votre morphologie, en compensant votre message corporel par les formes du vêtement. Avec de grandes jambes, mettez des vestes courtes, avec des petites jambes, portez des pantalons sans revers et à taille haute, une ceinture dans la texture et le coloris du pantalon. Avec des hanches trop larges, portez des vêtements avec de l'ampleur, et foncés. Évitez de sangler la taille. Avec des épaules courtes ou tombantes, portez des vestes épaulées (c'est-à-dire avec la couture de manche aux extrémités des épaules) et pas de raglan. Avec un cou large et court, portez une chemise col italien, un pull ras du cou, pas de col roulé. Avec une grosse tête, aplatissez la coiffure. Avec un bas du visage et des mâchoires très carrés, portez des pulls col en V.

Utilisez aussi la texture des matières. Si vous êtes grand, mettez des tissus légers ou vaporeux et si vous êtes petit, des tissus épais. Si vous êtes gros, mettez des tissus qui se tien-

© Éditions d'Organisation

nent bien plutôt que des tissus épais ou mous qui collent au corps. Valorisez-vous par les coloris. Par exemple si vous êtes gros : ne portez pas de noir mais des couleurs unies et vives avec des coutures ou lignes verticales.

Habillez-vous en cohérence avec votre personnalité. Le style classique implique une morphologie aux proportions très équilibrées et aux traits réguliers ainsi qu'une allure soignée. Malgré les apparences c'est un style difficile à porter. Le style élégant, avec des unis sévères ou des imprimés somptueux, va bien à ceux qui sont grands, minces, au teint foncé, aux traits du visage anguleux. Le style sportif ou naturel avec des textures à relief (tweed, écossais...) met bien en valeur les grands-forts ou les petits, les visages à machoire carrée... Le style romantique aux tissus riches et doux et aux formes incurvées est fait pour les silhouettes arrondies ou grosses.

Si une femme est mal habillée, on remarque sa robe, mais si elle est impeccablement vêtue, c'est elle que l'on remarque.

Coco Chanel

Se purifier de toutes souillures, avoir toujours un extérieur propre et décent, et des vêtements distingués ; ne se permettre aucun mouvement, aucune action contrairement aux rites prescrits : voilà les moyens qu'il faut employer pour bien régler sa personne ;

Confucius

Ne vous encombrez pas d'accessoires. Ne prenez pas en main un stylo ou tout autre objet dès qu'on vous pose une question ou que vous recevez quelqu'un à votre bureau. Allégez-vous face à un prospect. Sortez de votre poche un petit carnet plutôt que de déployer un bloc-notes sur le bureau de votre interlocuteur. Évitez de venir avec force mallettes et classeurs, et d'apparaître ainsi comme la portefaix d'une tâche tracassante. Si un minimum d'accessoires vous semblent cependant nécessaires, ne les exposez pas à la vue de celui qui vous reçoit.

L'homme de bien est un athlète qui se plaît à combattre nu.

Jean-Jacques Rousseau

Le management et le cinéma

Dans le film de **Georges Cukor**, **« Une femme qui s'affiche »**, Judy Holliday illustre certes de façon caricaturale mais avec talent, les avantages et les inconvénients de l'affirmation de soi par l'image. Elle incarne un personnage qui pour vouloir être davantage reconnu se paye des affiches publicitaires en plein New York où trône sa photo géante. Mais à trop vouloir s'afficher elle mettra en péril son identité même.

Le management et la peinture

Piste : Max Ernst, « C'est le chapeau qui fait l'homme », 1920.

© Éditions d'Organisation

44

LA GESTUOLOGIE ET LE LANGAGE DU CORPS

Le langage n'est pas uniquement verbal. Tout notre corps communique. Le langage corporel, étant intérieur au langage verbal, il permet de révéler les ressentis les plus profonds et les plus inconscients de l'être humain. La gestuologie, science des gestes est indispensable pour qui veut mieux comprendre ses interlocuteurs d'une part et optimiser sa propre communication d'autre part. Principe fondamental d'interprétation des gestes, la loi de dilatation-rétraction (que nous retrouvons également en morphopsychologie) : lorsqu'un individu « épouse » une situation, adhère à une idée ou une personne, a confiance en soi, et en son environnement ou dégage une forte énergie, sa gestuelle a tendance à s'ouvrir, à s'agrandir ou à se redresser, à s'éloigner de son corps.

Inversement, s'il éprouve des doutes sur ses idées, sa personne ou se méfie de ce qui l'entoure, ou s'il manque d'énergie, sa gestuelle se rétractera, se tassera, se refermera. Il adoptera des postures de recul et privilégiera des gestes barrières qui filtrent l'information (jugée trop nouvelle ou trop déstabilisatrice).

Le mouvement du corps est donc une peinture des pensées de l'âme ?

FÉNELON

Les démarches s'analysent en particulier selon le déroulé du pas qui se fait en trois phases passé-présent-futur : celui qui accentue la pose du talon est autoritaire et privilégie les certitudes du passé, les préjugés. Celui qui marche sur des œufs c'est-à-dire sur la voûte plantaire est centré uniquement sur le présent sans recul face aux événements. Celui qui marche toujours sur la pointe des pieds : velléitaire, réactif, prêt à démarrer. Déroulez vos pas de façon complète pour équilibrer réflexion et action.

L'habit d'un homme proclame ce qu'il fait, sa démarche révèle ce qu'il est.

ANCIEN TESTAMENT

La bonne grâce est au corps ce que le bon sens est à l'esprit.

LA ROCHEFOUCAULD

Parmi les gestuelles à éviter, sauf exception, figurent en tête de liste l'index accusateur puis le poing. Quoique ce dernier geste de fermeture peut à dessein vouloir signifier la

© Éditions d'Organisation

fermeté. Mais pour ne pas lui donner une teinte trop agressive, il conviendra de l'accompagner de l'autre main par un geste d'ouverture. Cela donnera la séquence suivante : « je suis décidé à... » (accompagné d'un poing fermé) « ... à moins que vous me proposiez une alternative » (paume ouverte de l'autre main).

Le management et le cinéma

Une gestuelle intolérable dans « L'insoutenable légèreté de l'être » de Milan Kundera

Tomas : *Je déteste les poings vengeurs et je déteste les doigts accusateurs.*

Rien n'est plus désagréable que d'avoir en face de soi quelqu'un qui vous serre la main ou qui vous parle en regardant quelqu'un d'autre que vous. Vous séduirez plus facilement vos interlocuteurs en dirigeant votre regard et vos épaules dans la direction correspondante à vos intentions réelles. Évitez également les positions corporelles du non-choix et de l'hésitation que j'appellerai le syndrome égyptien : sur les représentations picturales de l'Égypte antique les personnages sont toujours représentés la tête de profil et le corps de face. Un orateur par exemple qui a peur de son public risque de lui parler de profil, un pied en arrière, regrettant le tableau de papier ou le mur derrière lui (avec souvent le talon relevé donc une moins bonne stabilité). De même quelqu'un de peu disponible pour répondre à une question qu'il juge mal venue, répondra de profil plus que de face. Repérez dans les réunions les préférences inconscientes entre les personnes et les futurs axes de regroupement en observant ceux qui se refusent, même légèrement, les épaules et ceux dont déjà les corps communiquent en se faisant face.

Quiconque met la main à la charrue et regarde en arrière, n'est pas propre au royaume de Dieu.

Nouveau Testament

Quand on ne regarde la vérité que de profil ou de trois quarts, on la voit toujours mal. Il y a peu de gens qui savent la contempler de face.

FLAUBERT

Illustrez et renforcez toujours vos propos par une gestuelle cohérente, qui plus que tout excès de langage ou tout autre superlatif persuadera mieux vos interlocuteurs de votre authenticité. Le geste juste a besoin pour s'accomplir d'un souffle juste. Sentez vos gestes jusqu'au bout des doigts. Mais trop de gestes entraînent une moindre attention portée par l'auditoire et enlève de l'énergie dans le discours.

La pureté n'est faite que de détails
La bonté n'est faite que de gestes.

Christian BOBIN

Mais n'en faites pas trop : une gestuelle trop étudiée est bien vite agaçante : vous affaisser sur votre siège donnera effectivement de vous une image manquant d'autorité (ou de

© Éditions d'Organisation

respect), et vous tenir un peu droit ou trop souvent penché en avant en signe d'écoute risque d'agacer. De même une gestuelle en contradiction avec ce que dit le locuteur le fera apparaître comme peu crédible, hésitant ou manipulateur.

Voici quelques gestuelles incohérentes classiques : Le pont levis avec les mains, paumes verticales opposées à votre interlocuteur ou avec les pieds relevés verticalement et ne prenant plus appui que sur les talons, indique une façon de mettre un frein, une limitation, une exclusion à une proposition ou un événement : « J'y suis pour rien, c'est ton problème » s'applique quelquefois à une libéralité qu'on semble regretter presque aussitôt qu'on vient de la faire. Il s'accompagne souvent de propos tels que « Tu viens quand tu veux » le geste limitatif signifiant alors, « Oui, mais tu t'installes pas ! »

Attention également à la fausse question : « Vous n'avez pas de question ? » Cette interronégative s'accompagnant du croisement de bras, du relevé du menton et du recul du corps de celui qui l'énonce, on ne s'étonnera pas qu'elle stimule moins qu'une phrase du type « Quelles sont vos questions ? » accompagnée d'une ouverture des bras, et d'une avancée de l'orateur. De même le bonjour et l'au revoir stéréotypé de celui qui en prononçant ses premiers mots d'accueil regarde déjà ses dossiers sur le bureau ou son tableau de papier. L'objet et l'objectif priment alors sur le sujet, c'est-à-dire les destinataires.

Pardonnez-moi : la vue d'une grande assemblée, et l'importance du sujet qu'on traite, doit sans doute animer beaucoup plus un homme que s'il était dans une simple conversation. Mais, en public comme en particulier, il faut qu'il agisse toujours naturellement : il faut que son corps ait du mouvement quand ses paroles en ont ; et que son corps demeure tranquille quand ses paroles n'ont rien que de doux et de simple. Rien ne me semble si choquant et si absurde que de voir un homme qui se tourmente pour me dire des choses froides : pendant qu'il sue, il me glace le sang.

FÉNELON

Ces mains qui fermeront mes yeux et ouvriront mes armoires.

Sacha GUITRY

Le management et l'histoire

Louis-Philippe tend la main droite et montre le poing gauche.

Victor HUGO

Louis-Philippe, en effet, pour compenser les mesures libérales qu'il vient de prendre pour enrayer la révolution de 1848, met le pacificateur de l'Algérie, le général Bugeaud à la tête de l'armée. C'est une politique contradictoire exprimée par une gestuelle compensée.

Le management et la peinture

Pistes : Edvard Munch, « Les yeux dans les yeux », 1893**.** Découvrez une bonne gestuelle pour lire en public, celle que nous révèle Paul Delvaux dans « La Dame de Loo », 1969. Analysez ces tableaux de la Renaissance où les personnages tournent systématiquement la tête à l'opposé de leur direction de marche ; le retour à l'Antiquité ?

© Éditions d'Organisation

45 NÉGOCIER ET VENDRE

Avant toute négociation, formalisez clairement par écrit vos objectifs finaux. Ne vous focalisez pas sur des chiffres et sur « le combien ». Mais visez à négocier l'ensemble des aspects d'une relation commerciale complète et ambitieuse en compensant les plus par les moins. Et ne faites pas d'une négociation une affaire personnelle.

Pour respecter les quatre phases de la négociation, recentrez-vous sur les volontés c'est-à-dire les objectifs des parties. D'abord, consultez : que voulez-vous ? En utilisant un style non directif pour questionner, écouter, reformuler, échanger des informations. Ensuite, exprimez : ce que je veux en utilisant un style directif qui précise, affirme, demande. Puis confrontez : ce que nous ne voulons pas en utilisant un style semi-directif pour argumenter, comparer, éprouver. Enfin, conciliez : ce que nous voulons en utilisant les trois styles pour concerter, rechercher, imaginer, décider.

Prends l'habitude, à chaque action d'autrui, de te faire autant que possible cette question : « Quel est le but que cet homme se propose ? » Mais commence d'abord par toi : examine-toi avant tout toi-même.

MARC AURÈLE

Donnez-vous comme premier objectif de négociation de conforter vos acquis. Plutôt que de disperser vos efforts à conquérir systématiquement de nouveaux clients, pensez à fidéliser les clients actuels et à réactiver les anciens.

Les conquêtes sont aisées à faire, parce qu'on les fait avec toutes ses forces ; elles sont difficiles à conserver parce qu'on ne les défend qu'avec une partie de ses forces.

MONTESQUIEU

L'homme a plus d'ardeur pour acquérir que pour conserver.

RIVAROL

Réussissez vos ventes d'abord en étant en permanence conscient de l'évolution de la situation et de la motivation de votre partenaire et de la façon dont vous êtes en train progressivement de vous imposer. Surprenez agréablement vos acheteurs ou prospects en prenant moins de leur temps qu'ils ne le craignaient. Ne dérapez par contre jamais sur

© Éditions d'Organisation

les délais d'entretien prévus. Et créez des effets de surprise. Plus le message se veut fort, plus il doit être court, surtout s'il s'agit de parler du produit.

Focalisez-vous plutôt sur les attentes de vos clients que sur les avantages de votre produit. Vendez d'abord des relations humaines de confiance, car trop connaître son produit c'est aussi trop connaître les bonnes raisons qu'aurait quelqu'un à ne pas l'acheter. Anticipez-les et trouvez les arguments contraires avant le début de votre vente.

Le management et le cinéma

L'optique client dans « Une étrange affaire » de Pierre Granier-Deferre

Monsieur Glain à son nouveau directeur général Bertrand Malair : *Nous pouvons aller dans les magasins. Par ici si vous le voulez bien.*
Bertrand Malair (Michel Piccoli) : *Surtout pas Monsieur Glain, ce n'est pas à vous que je vais apprendre qu'on vend mieux un produit qu'on ne connaît pas. Demandez aux militaires : hein ! hein !*

Légitimez une objection en vous disant qu'elle est bon signe, celui d'une curiosité qui s'installe. Qu'à deux objections, la curiosité se transforme en intérêt. Et qu'à trois objections, l'intérêt devient un désir de se rassurer une dernière fois avant de se décider. Après avoir répondu à la troisième objection, concluez. S'il y a une quatrième objection, décrochez : vous avez peu de chance de faire la vente, en tous les cas pour cette fois-ci. (A quatre commence l'infini...) Ne cherchez pas à convaincre le client que ses objections sont mal fondées. Tâchez plutôt de changer son critère de réflexion par des comparaisons entre son objection et d'autres domaines plus positifs.

L'objection, l'écart, la joyeuse méfiance, l'ironie sont des signes de santé : tout absolu relève de la pathologie.

NIETZSCHE

Le management et l'histoire

Quand négocier ? Jamais sous la contrainte. L'abandon de celle-ci doit être un préalable à la négociation, en particulier si elle vous pousse à faire des concessions unilatérales qui sont rarement habiles. Toutes celles faites par l'Empereur Napoléon III se retournèrent contre lui : la liberté de la presse et la démocratisation des élections profitèrent à ses opposants, et la tolérance des syndicats entraîna l'augmentation du nombre de grèves.

Le management et la peinture

Piste : Man Ray, « End game » (Jeu de la fin), 1942 : pour savoir conclure ?

© Éditions d'Organisation

V

AVOIR DE L'AUTORITÉ

LA VRAIE NATURE DU POUVOIR

Le pouvoir n'est pas l'autorité. Le premier est lié à l'institution dont il est issu, la seconde s'attache à la personne dont elle émane quasi « naturellement ». Elle est liée à la notion anglo-saxonne de leadership ou à celle latine de charisme. Les orientations actuelles du management insistent davantage sur la seconde. Le manager idéal, exerce le pouvoir avec autorité c'est-à-dire en mettant son pouvoir non au service de la seule institution et des tâches qu'elle lui impose mais également au bénéfice des personnes sur lesquelles s'exerce ce pouvoir. On peut avoir aussi du crédit, c'est-à-dire ne pas avoir à rendre des comptes. Mais le moyen de l'autorité c'est avoir de la crédibilité, c'est-à-dire faire différer le moment de la contestation par sa capacité à convaincre et à répondre.

L'autorité ne procède que de la responsabilité.
Si un homme doit répondre de ce qu'il fait et en répond, il a de l'autorité.

A. MAKARENKO

Un homme qui songe à plaire pour sa fortune, et qui par conséquent a besoin de ménager tout le monde, peut-il prendre cette autorité sur les esprits ?

FÉNELON

J'ai dit précédemment que l'amour pour les hommes en général, que la justice et la manière de répartir les châtiments et les récompenses étaient les fondements sur lesquels devait être bâti tout système d'art militaire.

SUN TSÉ

Le pouvoir doit-il s'exercer seul ou à plusieurs ? Aujourd'hui avoir du pouvoir c'est d'abord en déléguer l'exercice et ce faisant, contrôler le temps des autres. Mais si le pouvoir s'exerce en participation, la responsabilité, elle, ne se délègue pas, elle se démultiplie, la responsabilité finale incombant au niveau hiérarchique le plus élevé.

Le pouvoir c'est de disposer du temps des autres

Jacques ATTALI

Le pouvoir est une action, et le principe électif est la discussion. Il n'y a pas de politique possible avec la discussion en permanence.

Honoré DE BALZAC

© Éditions d'Organisation

Le meilleur gouvernement est celui d'un seul chef.

Saint THOMAS D'AQUIN

Le management et le cinéma

Commentez cette réflexion sur l'autorité et la toute-puissance dans le « Colonel Redl » d'Istvan Szabo

Le Colonel Redl vient d'être nommé à la tête d'une région militaire mal gérée, et où les cadres de l'armée autrichienne ne s'impliquent pas dans leur mission. Il réunit son équipe pour y mettre bon ordre...

Colonel Redl : *Mais qu'est-ce que l'autorité ou la toute-puissance ? Nous, les officiers de la monarchie avons le devoir de servir d'exemple afin que les populations nous accordent leur confiance et soient persuadées que l'empereur et la monarchie les protègent. Je vous pose à présent cette question : êtes-vous utiles à la monarchie et lui apportez-vous quelque chose, a-t-elle besoin de vous, de vous à titre personnel ? Ici, en ce lieu et à ce poste. Donnez-moi la réponse vous-mêmes. Je vous écoute.*

Mais si vous déclarez comme vous allez peut-être le faire, que votre poste ici et votre vocation ont une grande valeur pour vous, il faut que vous sachiez que les privilèges et les droits qu'ils vous donnent ne sont pas sans devoirs, ni obligations. Et que ce n'est que si vous acceptez ces devoirs comme ces obligations, qu'il vous sera permis de profiter de vos privilèges et de vos droits. Personne ne vous force à être officier dans l'armée de l'empereur. Il y a beaucoup d'autres professions, par exemple la poste, le chemin de fer. Par la grâce de sa majesté, on y bénéficie aussi d'une retraite.

Commentaires : Le Colonel Redl met en avant comme premier devoir de ses cadres de servir en particulier d'exemple (ce qui n'est pas servir de modèle, voir livre XIII) Cette notion de servir se retrouvant aux deux étages extrêmes de la pyramide des besoins humains (livre VII) : elle offre la sécurité à la base (« que les populations soient persuadées que l'empereur les protège ») et la réalisation de soi (« la vocation » à ses collaborateurs). Redl par ailleurs envisage ses rapports avec les autres sur la base de la confiance accordée et non de l'autorité imposée. Bien qu'il réprimande indirectement son équipe, Redl n'en reste pas moins un homme de communication : il laisse réellement le temps à ses hommes de s'exprimer après son « je vous écoute » et il termine en leur laissant le choix d'une porte de sortie. (« Il y a beaucoup d'autres professions »). A noter qu'il utilise une technique efficace pour faire participer un public muet : celle de parler en son nom : « Mais si vous déclarez comme vous allez peut-être le faire que .... »

Le management et l'histoire

Mon pouvoir est de telle nature que la foule a autant de droits sur moi que j'en ai sur elle.
Ambiorix*, chefs des Eburons, 54 av. J.C. (les chefs des tribus gauloises ne disposaient que d'un pouvoir restreint et leur management était très participatif).*

Le management et la poésie

Lire le poème « L'autorité est sacrée » dans les Châtiments de **Victor Hugo**.

© Éditions d'Organisation

46 LES DIVERSES FORMES D'AUTORITÉ

Pour notre management, nous avons le choix entre six formes d'autorité selon le degré de pression que nous voulons exercer sur notre entourage. L'autorité fonctionnelle ou légitime (c'est-à-dire le pouvoir institutionnel) se fonde sur le droit de donner des ordres et entraîne une forte pression sur ceux sur qui elle s'étend. Acquise par les droits, et renforcée par les signes extérieurs de sa fonction (titre...), elle inquiète, divise, dévalorise et doit être utilisée avec courtoisie et de façon opportune. Se traduisant par la directivité du comportement, elle n'entraîne pas forcément l'adhésion profonde et peut même, si l'ordre est donné avec arrogance ou apparaît gratuit, créer une résistance larvée, prête à se révéler au grand jour à la première occasion.

L'administration ne consiste pas à imposer aux masses des idées ou des méthodes plus ou moins justes, mais à imprimer aux idées mauvaises ou bonnes de ces masses une direction utile qui les fasse concorder au bien général. Si les préjugés et les routines d'une contrée aboutissent à une mauvaise voie, les habitants abandonnent d'eux-mêmes leurs erreurs. Toute erreur en économie rurale, politique ou domestique, ne constitue-t-elle pas des pertes que l'intérêt rectifie à la longue ?

BALZAC

La légitimité est le mot-clé des époques.

Michel DEBRÉ

Deux autorités sont à pression modérée. L'autorité d'influence qui se fonde sur l'effet général exercé sur quelqu'un et est acquise par l'ascendant du caractère ou par les informations détenues. Elle inquiète quand elle n'est pas partagée. Mais prouve que l'on peut exercer un pouvoir efficace, même avec une position modeste et sans autorité officielle. Et l'autorité de compétence ou d'expertise qui se fonde sur une capacité (voir le choix spécialiste/généraliste au chapitre XIV, 9). Elle donne le pouvoir à celui qui sait faire mais elle est de moins en moins valable plus on monte dans la hiérarchie. Elle entraîne l'adhésion si le savoir de l'expert n'apparaît pas comme une menace à l'idée que les gens se font d'eux-mêmes et de leur capacité et si l'objectif technique est bien compris.

Savoir, c'est pouvoir.

VIRGILE/BACON

© Éditions d'Organisation

La compétence sans autorité est aussi impuissante que l'autorité sans compétence.

G. LE BON

L'autorité de sanction et de récompense est à mi-chemin entre la pression et la mobilisation. Elle donne sur les autres du pouvoir négatif (par la sanction elle aliène) et du pouvoir positif (par la récompense elle implique). Mais elle n'engendre pas souvent l'adhésion (jamais dans le cas de la sanction) et ne produit pas d'effet durable. Elle augmente la dépendance à l'égard du responsable. Attention, nos pairs possèdent aussi ce pouvoir de récompense de nos propres collaborateurs, en les débauchant : le pouvoir appartient à qui sait apprécier les gens et les choses à leur juste valeur et fixer les prix.

La démocratie dont je suis partisan, c'est celle qui donne à tous les mêmes chances de réussite, selon la capacité de chacun. Celle que je repousse, c'est celle qui prétend remettre au nombre l'autorité qui appartient au mérite.

Henry FORD

L'autorité naturelle ou charismatique est modérément mobilisatrice. Elle tranquillise, rassemble et valorise par la séduction. Mais peut apparaître manipulatrice et susciter une méfiance rétroactive et un désir de revanche ou d'exigence de contreparties.

Le consentement des hommes réunis en société est le fondement du pouvoir. Celui qui ne s'est établi que par la force ne peut subsister que par la force.

DIDEROT

Enfin l'autorité entrepreneuriale exerce un fort pouvoir mobilisateur. Elle est acquise par celui qui fait réussir les missions de l'équipe. Elle tranquillise, rassemble, valorise, implique et développe l'équipe. Elle nécessite d'avoir en plus de l'imagination créatrice et de prendre des risques. Pour concilier ces différentes formes de pouvoir :

La confiance doit venir d'en bas et le pouvoir d'en haut.

Abbé SIEYÈS

Le management et l'histoire

Le général de Gaulle invoqua souvent dans sa carrière et en particulier au moment des barricades d'Alger, en janvier 1960, le pouvoir que donne la légitimité qu'il opposait au pouvoir légal : « La légitimité nationale que j'incarne depuis vingt ans ». Faites en sorte que la direction (et la politique) légale de l'entreprise soit toujours ressentie comme légitime. Pourquoi ne pas le vérifier de temps en temps par un appel direct au vote. Comme vient par exemple de le faire le président d'Air France, Christian Blanc pour la ratification de son plan de sauvetage.

Il n'y a que deux puissances dans le monde : le sabre et l'esprit. J'entends par l'esprit les institutions civiles et religieuses. A la longue, le sabre est toujours battu par l'esprit.

NAPOLÉON PREMIER

© Éditions d'Organisation

47

PRENDRE LE POUVOIR

Avant de prendre le pouvoir il faut d'abord s'y former et avant de vouloir plus de pouvoir, se demander si l'on exerce déjà suffisamment et suffisamment bien celui qui est le sien actuellement. Puis une fois sa décision prise, faire semblant de ne pas y prétendre, tout en s'en emparant. Dans Richard III de Shakespeare, nous voyons comment un candidat au trône peut, à l'image de César repoussant le diadème royal que lui offrait Antoine, feindre de refuser le pouvoir pour mieux l'obtenir ensuite. Mais cette stratégie peut être risquée si se trouve dans l'assistance quelqu'un qui comme Edgar Faure (lors d'une élection à la présidence d'une commission de la Chambre des députés sous la IVe République) précipite alors sa candidature sous le prétexte que la nature (et le pouvoir) ont horreur du vide.

La mauvaise foi est toujours nécessaire à quiconque veut d'un état médiocre s'élever au plus grand pouvoir.

MACHIAVEL

Celui qui s'impose à soi-même impose à d'autres.
(...) Il est quelquefois plus facile de former un parti que de venir par degrés à la tête d'un parti déjà formé.

VAUVENARGUES

Tout pouvoir est un composé de patience et de temps. Les gens puissants veulent et veillent.

Honoré DE BALZAC

Ne soyez pas conformiste et n'attendez pas qu'on vous donne le pouvoir, anticipez-le par vos initiatives. Si elles ont été heureuses, le pouvoir suivra. Car le pouvoir ne se donne pas, il se prend. Cependant bien souvent nos adversaires dans la lutte pour le pouvoir participent avec nous à une communauté de goût qui nous les rapproche plus que nous ne le soupçonnons. Raison de plus pour les ménager. Qui sait ? Demain seronsnous dans le même camp ?

La carence du pouvoir ressemble à la vacance d'un champ. Le prend qui veut, le tient qui peut.

Charles MAURRAS

© Éditions d'Organisation

Le pouvoir ne se partage pas ; il se dispute. Dès qu'un homme convoite le pouvoir, son comportement commence à se faisander.

Thomas JEFFERSON

Le management et le cinéma

Analysez dans **« L'itinéraire d'un enfant gâté »** de **Claude Lelouch** les conseils que donne Jean-Paul Belmondo à Richard Anconina pour aider celui-ci à prendre rapidement sa place à la tête de son entreprise en s'imposant à un entourage hostile. Une place toute particulière est réservée à la dissimulation de ses étonnements et Jean-Paul Belmondo va même jusqu'à faire faire un exercice pratique à Richard Anconina sur ce thème.

Un bon moyen de ne jamais paraître étonné est d'utiliser les formules à base de certitudes voire de banalisations telles que « bien sûr » ou « j'en étais sûr » (ce que fait Roger Hanin interprétant le rôle du négociant Kerbaoui dans le film **« Le sucre »** de **Jacques Rouffio** : « J'en étais sûr, je me disais, un homme comme lui, avec son expérience, il doit revenir. Il doit en prendre. Il est revenu. »

On s'étonne trop de ce que l'on voit rarement et pas assez de ce qu'on voit tous les jours.

Comtesse DE GENLIS

Le management et l'histoire

Le pouvoir, comme la nature, a horreur du vide. Deux fois le général de Gaulle en profitera, d'abord en juin 1940 pour appeler autour de sa personne à Londres les « Français libres » et ensuite en mai 1958 pour enterrer la IV^{e} République et faire face à la crise Algérienne.

Puisque ceux qui avaient le devoir de manier l'épée de la France l'ont laissé tomber brisée, moi, j'ai ramassé le tronçon du glaive.

Allocution à la BBC, le 13 juillet 1940 du Général DE GAULLE

Dissimuler son étonnement et son manque de savoir-faire peut être un autre bon moyen de donner l'impression de maîtriser les événements, et de conforter ainsi son autorité. Mais exercés de façon systématique, ces comportements ont l'inconvénient de nous transformer en personnage hiératique et inaccessible.

On ne devrait s'étonner que de pouvoir encore s'étonner.

LA ROCHEFOUCAULD

© Éditions d'Organisation

48

EXERCER ET GARDER LE POUVOIR

C'est avant tout par ses actes et en particulier par ses actes créatifs que l'on justifie son pouvoir. Mais cela ne veut pas dire se justifier par ses paroles. Ce qui serait plus une position de soumission que de domination. Mais à quels usages destiner son autorité ?

L'homme supérieur, s'il se trouve dans une haute position, ne montre point de faste et d'orgueil ; l'homme vulgaire montre du faste et de l'orgueil, sans être dans une position élevée.

CONFUCIUS

Sous un très grand roi, ceux qui tiennent les premières places n'ont que des devoirs faciles, et que l'on remplit sans nulle peine : tout coule de source ; l'autorité et le génie du prince leur aplanissent les chemins, leur épargnent les difficultés, et font tout prospérer au-delà de leur attente : ils ont le mérite de subalternes.
(...) Je crois pouvoir dire d'un poste éminent et délicat qu'on y monte plus aisément qu'on ne s'y conserve.

LA BRUYÈRE

Nul chevalier sans prouesse.

H. ESTIENNE

(...) Le pouvoir s'il est amour de la domination, je le juge ambition stupide. Mais s'il est acte de créateur et exercice de la création (...) alors le pouvoir je le célèbre.

SAINT-EXUPÉRY

Seul est digne de son pouvoir celui qui le justifie jour après jour

HAMMARSKJÖLD

Pour « reprendre » un pouvoir qui nous échappe, il faut savoir entériner certains événements fâcheux. Ainsi, à certains de ses amis politiques qui s'étonnaient que Danton, alors ministre de la justice, ait laissé faire, sans rien dire, les massacres de septembre 1792 (qui firent plus de 1 200 morts dans les prisons parisiennes), celui-ci répondit simplement que c'est justement quand l'initiative ou la direction d'un évènement vous échappe qu'il faut en revendiquer la paternité. Ou alors c'est faire l'aveu de sa perte d'autorité et de son impuissance. Accompagnez donc les évènements pour qu'ils ne vous échap-

© Éditions d'Organisation

pent pas. Ainsi, si vous percevez dans une réunion une remarque ironique à votre égard, ne faites pas semblant de ne pas l'avoir entendue mais dites : « Oui, vous avez une remarque à faire ? » Relevez le plus souvent possible les indices d'expression qui risquent de remettre en cause votre autorité.

Les hommes prudents savent toujours se faire un mérite des actes auxquels la nécessité les a contraints.

MACHIAVEL

Quand on veut gouverner les hommes, il ne faut pas les chasser devant soi ; il faut les faire suivre.

MONTESQUIEU

Se presser d'ordonner ce qu'on ferait sans notre consentement, on masque au moins sa faiblesse par cette politique.

DIDEROT

Le management et le cinéma

Une légitimation rétroactive dans « La tête dans le sac » de Gérard Lauzier

Romain (Guy Marchand) à Dany (Patrick Bruel) *qu'il trouve trop décontracté à son goût : Vous avez eu raison de vous asseoir, j'allais justement vous en prier.*

Le management et l'histoire

Les empires ne se conservent que comme ils s'acquièrent, c'est-à-dire par la rigueur, par la vigilance et par le travail.

Louis XIV *pour qui être roi est un métier. Pendant plus de cinquante ans, Louis XIV travailla douze heures par jour à son métier, aidé en cela par une robuste santé, un grand équilibre moral et une intelligence très méthodique bien que moyenne.*

Une fermeté inébranlable est le seul moyen de conserver et vos jours et votre autorité : il est triste d'être forcé de se faire craindre, mais il l'est plus encore d'avoir à craindre.

LE DAUPHIN LOUIS *(1765) spécialiste de droit public et qui avant sa mort mettait son père Louis XV en garde contre le danger des prétentions parlementaires.*

Je suis leur chef, il fallait bien les suivre.

LEDRU-ROLLIN *au lendemain de l'insurrection du 13 juin 1849*

Le gouvernement est comme toutes les choses du monde ; pour le conserver, il faut l'aimer.

MONTESQUIEU

© Éditions d'Organisation

49 FAUT-IL SE FAIRE RESPECTER ou craindre comme un personnage hiératique ?

Le pouvoir est fait d'une subtile alchimie entre distance et proximité, et entre respect et amour. A vouloir trop privilégier le premier aspect, le manager risque de tomber dans l'autoritarisme et pour le second dans la démagogie.

Avoir une vision hiératique de son pouvoir c'est considérer que ce dernier vous a, en quelque sorte rendu sacré et vous oblige à des comportements « graves » qui vous rapprochent des dieux et des grandes figures mythiques tout en vous éloignant du commun des mortels. La racine grecque « hiéros = sacré » a donné les mots hiératique et hiérarchie : à force de ne considérer son pouvoir que du point de vue de son origine institutionnelle et hiérarchique plus que de sa destination et de son usage au service des autres on se fige sur ses prérogatives et l'on devient intransigeant sur le respect dû. Le personnage hiératique est secret, s'imposant par l'irrespect qu'il a des autres et l'arrogance.

La différence d'un homme qui se revêt d'un caractère étranger à lui-même, quand il rentre dans le sien, est celle du masque à un visage.

LA BRUYÈRE

Eliminez de votre langage les pressions statutaires, si vous voulez réellement faire preuve d'autorité. Evitez de dire « C'est écrit dans la presse » car c'est jouer le personnage de « l'informé », « J'ai beaucoup étudié cela et je peux affirmer que... » car c'est jouer au « savant » , « J'ai voyagé dans ce pays et... » car c'est jouer à « l'homme du cru », à « l'explorateur », « J'ai longtemps vécu avec x donc... » car c'est jouer au « témoin », « Mon expérience m'a prouvé que... » car c'est jouer à « l'ancien ».

Vous êtes les maîtres du monde,
Votre gloire nous éblouit,
Mais au moindre revers funeste,
Le masque tombe, l'homme reste,
Et le héros s'évanouit.

ROUSSEAU

© Éditions d'Organisation

Le management et le cinéma

Dans **Diva** de **Jean-Jacques Beneix**, analysez les risques qu'il y a de faire trop référence au caractère sacré de ce qui nous appartient ou nous entoure.

Un jeune postier passionné de musique fait venir chez lui une étudiante qui découvre ce qu'est un nagra, appareil sophistiqué d'enregistrement sonore... Analysez les causes du conflit qui va naître alors entre les deux personnages.

L'étudiante : *C'est ça ton nagra ?*
Le postier : *Nagra, N.*
L'étudiante : *Comment ça marche ?*
Le postier : *Mais qu'est-ce que tu fais là ? Non, non, non touche pas au matos, c'est sacré ça, non, faut pas toucher à ça !*
L'étudiante : *Oh, tu n'es pas maniaque mon vieux, je vais pas te le bouffer, ton nagra.*
Le postier : *Ouais, ça c'est suisse et c'est précis, très précis.*
L'étudiante : *Ton nagra... t'as l'air suisse, toi... t'as l'air suisse.*

Commentaires : Plutôt que de dire à quoi sert son Nagra ou comment l'utiliser, c'est-à-dire informer son amie qui le lui demande expressément, le postier laisse planer le mystère en donnant au début le moins d'informations possible : « Nagra, N » puis « ça » (c'est suisse). Dès qu'il fait référence au côté sacré de son appareil, il en déduit logiquement qu'il ne faut donc par s'en rapprocher et non moins logiquement son amie en déduit que la meilleure façon de ne pas être tentée de s'approcher, c'est encore de partir de suite. Ce qu'elle fait d'abord en prenant ses distances mentalement en utilisant des démonstratifs (te, ton, ça...) puis en tournant le dos au postier et en s'éloignant.

Une des erreurs que peut commettre un chef d'entreprise, c'est de se croire le seigneur de l'affaire qu'il dirige.

Auguste DETŒUF

La crainte est conforme à la nature mais pas le respect... Craindre est aisé, mais pénible ; pratiquer le respect est difficile mais agréable. C'est à contrecœur que l'homme se résout au respect, ou plutôt il ne s'y résout jamais : c'est là un sens plus élevé qui doit être ajouté à sa nature et qui ne se développe spontanément que chez quelques favorisés en qui on a vu en tout temps et pour cette raison, des saints et même des dieux. C'est là la dignité et l'objet de toutes les religions authentiques.

GŒTHE

Le management et l'histoire

Ce n'est ni un homme, ni une bête, c'est une statue.

Bernard SAISSET*, évêque de Pamiers parlant de Philippe le Bel*

© Éditions d'Organisation

50 POUR ÊTRE CRÉDIBLE, *faut-il faire état de ses titres ?*

Le titre est par excellence le signe extérieur que les tenants du pouvoir institutionnel aiment mettre régulièrement en avant comme pour compenser en permanence une autorité qu'ils craignent ne pas posséder suffisamment. Mais c'est jouer un mauvais personnage que de mettre en avant ses titres. Or si « jouer » des rôles est hautement recommandable en entreprise, vérifiez en permanence qu'ils vous conviennent. Autrement mieux vaut encore rester soi-même.

Petits hommes, hauts de six pieds, tout au plus de sept, qui vous enfermez aux foires comme géants, et comme des pièces rares dont il faut acheter la vue, dès que vous allez jusques à huit pieds ; qui vous donnez sans pudeur de l'éminence, *qui est tout ce que l'on pourrait accorder à ces montagnes voisines du ciel, et qui voient les nuages se former au-dessous.*

LA ROCHEFOUCAULD

De bien des gens il n'y a que le nom qui vaille quelque chose. Quand vous les voyez de fort près, c'est moins que rien ; de loin ils imposent.

LA BRUYÈRE

Les titres ne servent de rien pour la postérité : le nom d'un homme qui a fait de grandes choses impose plus de respect que toutes les épithètes.

VOLTAIRE

Le management et l'histoire

La revendication du titre, une des caractéristiques du « petit chef » ou du faible dans le film « Que les gros salaires lèvent le doigt » de Denys Granier-Deferre

André Jœuf (Jean Poiret) : *Promis Lum ?*
Lum (Daniel Auteuil) : *Monsieur Lum.*

Appuyez-vous préférentiellement sur l'autorité naturelle que vous dégagez et non sur le pouvoir institutionnel qui vous a été officiellement octroyé. Si vous vous référez trop au second, le jour où l'institution n'est plus là pour vous conforter, vous risquez de perdre toute crédibilité.

© Éditions d'Organisation

Tu réunis en toi des qualités qui demandent chacune des devoirs qu'il faut remplir. Tu es homme ; tu es citoyen du monde ; tu es fils des dieux ; tu es le frère de tous les hommes. Après cela, tu es sénateur ou dans quelque autre dignité ; tu es jeune ou vieux ; tu es père ; tu es mari. Pense à quoi tous ces titres t'engagent, et tâche de n'en déshonorer aucun.

ÉPICTÈTE

Le management et le cinéma

La distinction de deux grandes formes d'autorité dans le film « Taps » d'Arnold Becker

Un général responsable d'une école de cadets donne au major de la promotion un ultime conseil en matière de direction des hommes...

Le général : *Tous sauront respecter votre titre, mais Dieu sait qu'ils ne respecteront pas l'homme, s'il n'en est pas digne. Et la loyauté de ces hommes est toujours dure à mériter.*
Le cadet : *Je ferai de mon mieux, général.*
Le général : *J'ai confiance en vous.*

Commentaires : Le Général distingue deux types d'autorité : d'une part celle qui procède du titre, du signe extérieur du pouvoir ou de la puissance : c'est l'autorité institutionnelle au nom de laquelle on devient vite un personnage et d'autre part celle qui vient de la personne même et de son mérite propre qui est beaucoup plus difficile à établir mais fonde la véritable loyauté et l'engagement de ses collaborateurs.

C'est la force qui donne des titres, et non les titres qui donnent la force.

MACHIAVEL

Ceux qui prisent trop leur noblesse ne prisent pas assez ce qui en est l'origine.

LA ROCHEFOUCAULD

Le management et l'histoire

La France redevient républicaine le 31 août 1871, lorsque Thiers, jusqu'alors « Chef du pouvoir exécutif » devient « Président de la République ». Il se méfiait d'ailleurs des titres, en tout cas de certains : « Chef, c'est un qualificatif de cuisinier » disait-il.

Je croyais que le grade donnait de l'autorité ; il en ôte.

Jules VALLÈS

© Éditions d'Organisation

51 FAUT-IL CHERCHER À SE FAIRE AIMER OU RESPECTER ?

Faut-il chercher à aimer ou être aimé ? Faut-il être populaire ? Poser ces deux adjectifs comme un but en soi c'est vouloir acquérir « une fausse grandeur ». Et sacrifier à l'instant plus qu'à la durée, à l'image plus qu'à l'œuvre.

L'action de partager aux hommes ses richesses, s'appelle bienfaisance ; l'action d'enseigner la vertu aux hommes, s'appelle droiture du cœur ; l'action d'obtenir l'affection des hommes pour gouverner l'empire, s'appelle l'humanité. C'est pour cette raison qu'il est facile de donner l'empire à un homme, mais qu'il est difficile d'obtenir l'affection des hommes pour gouverner l'empire.

CONFUCIUS

Nous devons la sujétion et l'obéissance également à tous Rois, car elle regarde leur office ; mais l'estimation non plus que l'affection, nous ne la devons qu'à leur vertu.
(...) Quand je pourrais me faire craindre, j'aimerais encore mieux me faire aimer.

MONTAIGNE

Il faut aimer si l'on veut être aimé.

Honoré D'URFÉ

Être aimé sans séduire est un des beaux destins de l'homme.

MALRAUX

Le management et le cinéma

« Danton » d'Andrzej Wajda

***Danton (Gérard Depardieu)** en prison, peu de temps avant sa mort : Un autre de mes torts. Si vous voulez durer, ne soyez pas aimé. C'est des lois nouvelles que nous avons rendues d'autant plus puissantes.*

La voix du peuple, la voix de Dieu.

ALCUIN

Le peuple aime les rois qui savent l'épargner – il estime encore plus ceux qui savent régner.

RACINE

© Éditions d'Organisation

Pour vous faire aimer, aimez-vous et respectez-vous d'abord vous-même sans que ce soit au détriment des autres. Respectez-vous en vous assujettissant à des règles de conduite personnelle. Pourquoi ne pas les afficher bien en vue dans votre bureau ?

Les enfants bien nés et sains apportent beaucoup en arrivant au monde. La nature a donné à chacun tout ce dont il peut avoir besoin dans le présent et l'avenir. Développer ces dons est notre devoir, mais le plus souvent c'est d'eux-mêmes qu'ils se développent le mieux. Il est pourtant une chose que personne n'apporte en arrivant au monde – et c'est justement cette chose qui est importante pour qu'un homme devienne vraiment un homme. Pouvez-vous découvrir cette chose ?... C'est le respect !

GŒTHE

Il n'y a que par le respect de soi-même qu'on force le respect des autres.

TOURGUENIEV

Le charisme ne se poserait-il pas alors comme une conciliation du respect et de l'amour du manager par ses collaborateurs ? Dans ce cas le manager devrait chercher d'abord à se faire respecter puis à se faire aimer. Mais les deux de façon modérée. Pour cela vous devez éviter les deux écueils de la proximité et de la distance qui risquent de démotiver vos collaborateurs : être si peu distancé d'eux que vous ne pouvez plus réellement leur apporter de plus-value institutionnelle par rapport à leur problème. Être tellement préoccupé par vos problèmes et tellement conscient de la lourdeur de vos responsabilités que vous en devenez indisponible pour vos collaborateurs.

L'envie d'inspirer de l'amour ou de la crainte, portée au-delà de ses justes bornes, peut produire beaucoup de maux et mener un prince à sa perte. Celui qui porte trop loin le désir de se faire aimer arrive bientôt au mépris, s'il dévie tant soit peu de la véritable route. La haine poursuit sans relâche celui qui est trop ardent à se faire craindre.

MACHIAVEL

Un père est bien misérable, qui ne tient l'affection de ses enfants que par le besoin qu'ils ont de son secours, si cela se doit nommer affection. Il faut se rendre respectable par sa vertu et par sa suffisance, et aimable par sa bonté et douceur de ses mœurs.

MONTAIGNE

C'est par la crainte et le respect que vous devez d'abord prendre de l'empire sur leurs esprits ; c'est par l'amour et l'amitié que vous devez plus tard les conserver.

John LOCKE

Le management et l'histoire

Je ne serais pas roi si j'avais les sentiments des particuliers.

LOUIS XIII *au Maréchal de Châtillon*

© Éditions d'Organisation

52

SENTIR POUR MANAGER

Le sentiment est à la fois un outil de connaissance et un outil d'action : Pour comprendre la « raison » des agissements des êtres, remontez à leurs sentiments, car ce ne sont pas directement les faits (ou les opinions) qui font agir mais les sentiments inspirés par ces faits. Quand je constate que je suis au bord du vide, j'ai peur, donc je me recule. Je pourrais ne pas avoir peur et dans ce cas ne pas me reculer. La seule présence du vide ne suffit pas à expliquer entièrement mon acte final. Un bon usage des sentiments : pour comprendre les faits litigieux qui vous sont exposés demandez d'abord comment les intéressés les ont vécus personnellement, cela lèvera beaucoup de quiproquos. En effet, un même événement peut amuser les uns, faire peur aux autres ou les mettre en colère.

Ce qui en fin de compte détermine les opinions, ce sont les sentiments, non les facultés intellectuelles.

SPENCER

Se surpasser est la seule loi (...) L'âme ne se surpasse qu'en connaissance. La connaissance ne se surpasse qu'en amour.

SUARÈS

On ne voit bien qu'avec le cœur.

SAINT-EXUPÉRY

Le management et le cinéma

Comment se rendre aimable pour pousser quelqu'un à l'action quand on est « Le maître d'école » (Extrait du film de Claude Berri)

Coluche, instituteur, s'est pris de sympathie pour un enfant qui fait l'école buissonnière...

Coluche : *Alors, pourquoi tu vas pas à l'école ?*
L'enfant : *Parce que je n'aime pas ça.*
Coluche : *T'aimes pas ça ? Mais, c'est bien l'école, il y a tes copains.*
L'enfant : *Mais, je n'aime pas ma maîtresse.*
Coluche : *Et pourquoi, tu n'aimes pas ta maîtresse ?*
L'enfant : *Parce qu'elle ne m'aime pas !*

© Éditions d'Organisation

Commentaires : Coluche répond lui-même à la question qu'il pose en faisant référence à la notion d'appartenance de groupe « c'est bien l'école, il y a tes copains, (ses égaux) ». L'enfant lui répond sur le registre de la reconnaissance individuelle : ma maîtresse « ne m'aime pas », ce qui la rend à son tour peu aimable. Se rendre aimable c'est donc d'abord aimer soi-même. Notez la différence de registre de communication entre Coluche qui pose ses questions successivement en terme d'action : « pourquoi tu vas pas à l'école ? » puis d'opinion : « c'est bien l'école ». Alors que l'enfant lui répond à chaque fois en terme de sentiment. A la base de l'action de l'enfant il y a donc un sentiment. C'est souvent le cas, même à l'âge adulte, et pour faire agir un manager devra identifier les sentiments sous-jacents de ses collaborateurs.

Ceux-là mêmes qui calculent froidement n'ont pas la moitié du succès qu'obtiennent les esprits bien dosés, capables d'éprouver pour les êtres et les relations qui leur sont profitables, des sentiments vraiment profonds.

MUSIL

Agissez de façon cohérente par rapport aux sentiments exprimés par votre entourage. Les quatre principales « positions de vie » conditionnent quatre sentiments de base : l'agression, induisant la colère (les foudres de Jupiter, le plus puissant des dieux de l'Olympe), la soumission, induisant la tristesse, l'abandon, induisant la peur et l'assertivité, induisant la joie. Et bien ces quatre sentiments appellent des agissements spécifiques de votre part. La colère recouvre une demande de changement (« ôtez-le moi de mon regard »), la tristesse une demande de réconfort, la peur une demande de sécurité, la joie une demande de partage dans l'espace et de durée dans le temps. Apporter une action non conforme à un sentiment risque de faire empirer la situation : ainsi face à un homme en colère l'épouse qui s'exclame « mais je t'aime ! » risque de se voir répondre « mais c'est pas là le problème ! Décidément ça me met encore plus en colère. ». Souvent l'inversion des comportements se fait entre la peur et la tristesse : nous rassurons les tristes et réconfortons ceux qui ont peur, bien sûr sans trop de succès.

Faites confiance à votre « intelligence de cœur » pour vous recentrer sur les réalités du présent tout en développant votre créativité : Je juge en fonction du passé, mais se répétera-t-il ? J'imagine dans le futur, mais se réalisera-t-il ? Je ressens en ce moment présent et ces sentiments sont la seule chose dont je suis actuellement sûr. Alors pourquoi ne pas faire confiance à cette intelligence du cœur qui « épouse » les situations ?

Celui qui a bon cœur n'est jamais sot.

George SAND

Ah ! frappe-toi le cœur, c'est là qu'est le génie.

MUSSET

L'homme est un être sentimental. Point de grandes créations hors du sentiment et l'enthousiasme vite s'épuise chez la plupart d'entre eux à mesure qu'ils s'éloignent de leur rêve.

CÉLINE

© Éditions d'Organisation

53 CE QUI FAIT PERDRE LE POUVOIR

Pour conserver son pouvoir il convient d'être en permanence vigilant : identifiez et tenez compte des contre-pouvoirs que votre pouvoir suscitera nécessairement car tout pouvoir entraîne un contre-pouvoir. Et un contre-pouvoir qui se sent oublié peut aller très loin, jusqu'à retenir des informations importantes ou défaire la réputation du responsable.

Celui qui est à la tête des armées, s'il ignore les besoins de chacun de ceux qui composent son armée, si chacun n'est pas à sa place suivant ses aptitudes, afin qu'un bon parti soit tiré de celles-ci, s'il ne connaît pas le fort et le faible de chacun et leur degré de fidélité, s'il ne fait pas observer la discipline dans toute sa rigueur, s'il ne sait pas commander, s'il est irrésolu et hésite lorsqu'il faut prendre parti rapidement, s'il ne sait pas récompenser, tolère que les officiers briment les soldats, ne prévient pas les dissensions qui peuvent surgir parmi les chefs : un tel général qui commet ces fautes épuise l'Etat d'hommes et de ressources, déshonore sa patrie et il devient lui-même la honteuse victime de son incapacité.

SUN TSÉ

Le sage doit rechercher le point de départ de tout désordre. Où ? Tout commence par le manque d'amour.

MO-TZU

Tout pouvoir vient d'une discipline et se corrompt dès qu'on en néglige les contraintes.

Roger CAILLOIS

Le corps politique souffre quand les rois font des actes de propriétaire, le propriétaire et le peuple des actes de souverain.
(...) Quand les peuples cessent d'estimer, ils cessent d'obéir. Règle générale : les nations que les rois assemblent ou consultent commencent par des vœux et finissent par des volontés.

RIVAROL

Toute grandeur, toute force, toute puissance est relative. Il faut bien prendre garde qu'en cherchant à augmenter la grandeur réelle, on ne diminue la puissance réelle.

MONTESQUIEU

Les faiblesses du management « non humaniste » dans « le Dictateur » de Charlot

Notre savoir nous a fait devenir cynique. Nous sommes inhumains à force d'intelligence. Nous ne ressentons pas assez et nous pensons beaucoup trop. Nous sommes trop mécanisés et nous manquons d'humanité. Nous sommes trop cultivés et nous manquons de tendresse.

© Éditions d'Organisation

L'excès de sévérité produit la haine. L'excès de l'indulgence affaiblit l'autorité. Sachez garder le milieu et vous ne serez exposé ni au mépris ni aux outrages. Il faut imiter le chirurgien qui, suivant le besoin, applique le fer ou le baume sur la blessure.

SAADI

Un prince qui ne sait pas être ou tout à fait ami, ou tout à fait ennemi, se conciliera difficilement l'estime de ses sujets. (...) Aussi est-il nécessaire au prince qui se veut conserver qu'il apprenne à pouvoir n'être pas bon...

MACHIAVEL

Le management et l'actualité télévisée

Dans le face à face ci-après, quelles sont, selon vous, les deux formes d'autorité qui s'affrontent ? Et laquelle va gagner ?

« Jacques Séguéla est une star de la pub, un champion médiatique toutes catégories (...). Ce vendredi soir de février, il passe à l'émission « Apostrophes », animée par Bernard Pivot. Il présente son nouveau livre « Demain, il sera trop tard ». Sur le plateau, parmi d'autres invités, se trouve le célèbre acteur américain Kirk Douglas, venu présenter son livre le « Fils du chiffonnier ». Jacques Séguéla explique la thèse de son livre : « Les stars, c'est fini. Les années 1990 seront celles de la simplicité, du spectacle, du silence et de la substance. » Visiblement il s'y prend mal. Dans le feu de ses propos, pour donner un exemple, il conteste à Kirk Douglas, assis en face de lui, son auréole de star. Glacial, monumental, Kirk Douglas réplique alors : « Qui êtes-vous donc pour décider qui est star et qui ne l'est pas ? » Séguéla reste sans voix. »

*Extrait du Livre des Listes d'**Amy et Irving Wallace et David Wallechinsky** Edition n°1*

Commentaires : Cette autorité d'expert que revendique indirectement Jacques Séguéla aurait pu être acceptée par Kirk Douglas si d'une part elle n'avait été assortie d'une tentative d'autorité charismatique (« dans le feu de ses propos ») et si elle n'était pas apparue comme une menace à la haute idée que Kirk Douglas se faisait de lui-même car émettre une opinion et juger c'est se placer au dessus de ce qu'on juge. Kirk Douglas se place alors sur le terrain de la légitimité et devient donc hiératique : « glacial, monumental... »

Au moment précis où je cesse d'être moral, je perds tout pouvoir.

GŒTHE

© Éditions d'Organisation

54 L'AUTORITARISME N'EST PAS L'AUTORITÉ

Les inconvénients de l'autoritarisme sont multiples : ils vont de l'isolement que l'on lie à tort au pouvoir (alors que le chef charismatique est au contraire toujours très entouré et au contact des siens), au désir de vengeance qui oblige l'autoritaire à être constamment sur la brèche.

La dictature n'est qu'une fiction. Son pouvoir se dissémine en réalité entre de nombreux sous-dictateurs anonymes et irresponsables dont la tyrannie et la corruption deviennent bientôt insupportables.

G. Le Bon

Les coups d'autorité des rois sont comme les coups de la foudre, qui ne durent qu'un moment ; mais les révolutions des peuples sont comme ces tremblements de terre dont les secousses se communiquent à des distances incommensurables.

Rivarol

Demandez-vous si votre autoritarisme envers vos subordonnés n'est pas une compensation à vos capitulations et frustrations à l'égard de vos supérieurs aux yeux desquels vous craignez d'apparaître peu crédible. Pour bien manager vos subordonnés, commencez par mieux manager votre propre manager : c'est d'ailleurs votre première ressource.

Tout ce qui tend à nous faire trop valoir nous met toujours au-dessous de ce que nous sommes.

Voltaire

On veut trop être quelqu'un.

Michaux

Il n'est pas de gouvernements populaires. Gouverner, c'est mécontenter.

Anatole France

Les dictateurs naissent dans les maisons où on n'ose pas donner un ordre à la bonne.

Henri de Montherlant

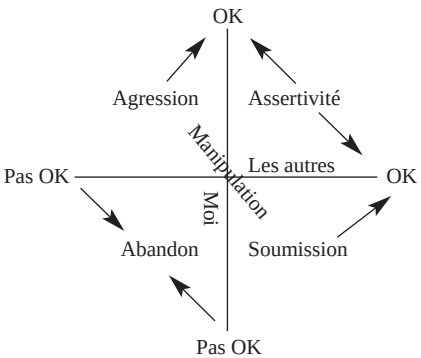
© Éditions d'Organisation

VI

NÉGOCIER LES CONFLITS

LES COMPORTEMENTS D'AGRESSION

Pour négocier sur une base partenariale durable et être « assertif » (voir chapitre VI, 8) il convient d'éviter d'utiliser les trois comportements traditionnellement inefficaces : l'attaque, la soumission et la manipulation. Attaquer, c'est avoir recours à des moyens de pression : la force physique, la corruption, la menace. Dans la stratégie de force, il y a toujours un gagnant et un perdant. Les comportements d'attaque sont liés à la « position de vie » c'est-à-dire à la façon dont j'envisage mes rapports aux autres. Quatre schémas sont possibles suivant que : Je pense du bien de moi-même et de mes idées que j'estime fondées et défendables, (C'est la position : Moi = ok). Je ne m'estime pas du tout et suis donc prêt à la moindre occasion à abdiquer face aux autres, (C'est la position : Moi = pas ok). Je pense que les autres ne sont pas estimables, qu'ils ont souvent tort, qu'ils sont égoïstes, (C'est la position : Les autres = pas ok). J'estime les autres et trouve légitimes leurs objectifs, (C'est la position : Les autres = ok). L'attaquant pense que c'est « forcément » lui qui a raison et que les autres ont tort et donc doivent se soumettre à sa volonté : « heureusement que je suis là pour tout vérifier et redresser la barre ». Sa vision relationnelle type est Moi = ok, les autres = pas ok.



Comportements humains et positions de vie

L'agressif c'est aussi celui qui voit d'abord les différences qui le séparent des autres avant de voir les points communs qu'il peut partager ; il croit que ses intérêts ne peuvent pas « coller » avec ceux d'autrui. L'agressif voit partout des ennemis, ne fait pas de quartier, s'oppose systématiquement et déteste tout ce qui ne le sert pas directement. Il aime la compagnie des martyrs dont il profite pour exercer sa tyrannie.

© Éditions d'Organisation

Nous querellons les malheureux pour nous dispenser de les plaindre.

VAUVENARGUES

La meilleure défense, c'est l'attaque.

Karl VON CLAUSEWITZ

Pour s'élever au-dessus de sa bassesse. – Voilà de fiers individus qui, pour rétablir le sentiment de leur dignité et de leur importance, ont toujours besoin d'autres hommes qu'ils puissent rabrouer et violenter ; ceux dont l'impuissance et la lâcheté permettent que quelqu'un fasse impunément, devant eux, des gestes sublimes et furieux ! – Il faut que leur entourage soit pitoyable pour qu'ils puissent s'élever un moment au-dessus de leur bassesse ! – Il y en a qui pour cela ont besoin d'un chien, d'autres d'un ami, d'autres encore d'une femme ou d'un parti, et enfin, dans des cas très rares, de toute une époque.

NIETZSCHE

Les attitudes typiques d'attaque et les formes de l'agressivité sont multiples et peuvent s'incarner dans des types aussi divers que ceux du revanchard, du risque-tout, du méprisant, « je veux pas savoir ». En particulier, l'agressif se caractérise par l'appropriation du territoire des autres... et l'appropriation de leur temps c'est-à-dire l'exigence de la vitesse dans l'exécution de ce qu'il « commande » de faire. La vitesse imposée est déjà un ordre et « fais vite » veut souvent dire « cours, ne réfléchis pas, obéis-moi ».

La plus méchante roue crie le plus.
(C'est souvent les plus petits qui cherchent à se mettre sur le devant de la scène).

Proverbe

Ceux qui, sans nous connaître assez, pensent mal de nous, ne nous font pas de tort : ce n'est pas nous qu'ils attaquent, c'est le fantôme de leur imagination.
(...) Il tourne tout à son usage ; ses valets, ceux d'autrui, courent dans le même temps pour son service ; tout ce qu'il trouve sous sa main lui est propre, hardes, équipages : il embarrasse tout le monde, ne se contraint pour personne, ne plaint personne, ne connaît de maux que les siens, que sa réplétion et sa bile, ne pleure point la mort des autres, n'appréhende que la sienne, qu'il rachèterait volontiers de l'extinction du genre humain.

LA BRUYÈRE

Les origines et les causes de l'agressivité sont tour à tour : l'expression d'un instinct vital, la peur latente de l'autre, un taux élevé de frustration dans le passé et le présent, la jalousie, un sentiment d'impuissance, la faiblesse et la lâcheté.

L'orgueil est le consolateur des faibles.

VAUVENARGUES

Le but de l'agressivité est toujours de faciliter la satisfaction d'un besoin vital. L'agressivité n'est donc pas un instinct dans le sens propre, mais le moyen indispensable de satisfaire n'importe quel instinct. L'instinct lui-même est agressif, parce que toute tension appelle une satisfaction.

W. REICH

© Éditions d'Organisation

Toute méchanceté vient de faiblesse.

***Jean-Jacques ROUSSEAU,** (Émile)*

Le management et le cinéma

Analysez la caricature du petit-chef dans « Que les gros salaires lèvent le doigt »

Daniel Auteuil est un employé ambitieux. Il vient d'être chargé par sa direction d'établir le tableau des congés du personnel de l'entreprise... Comment s'y prend-il ?

Lum (Daniel Auteuil). *Si je me rappelle bien, Sylvain, ça fait pas un an que vous êtes ici ?*
Sylvain : *Neuf mois, Monsieur.*
Lum (Daniel Auteuil). *Oh, c'est bien ce que je pensais. T'as droit qu'à trois semaines, alors juillet ou août ?*
Sylvain : *Bon, c'est peut-être encore un peu tôt, non ?*
Lum (Daniel Auteuil) : *Il faut décider tout de suite.*
Sylvain : *C'est pour ma mère, vous comprenez.*
Lum (Daniel Auteuil) : *Ah, parce que Monsieur a une mère ? Allez, on va marquer juillet, hein ? Il m'en manque.*

Commentaires : Daniel Auteuil utilise son autorité institutionnelle avec un maximum de pression. Sur le plan de l'espace : il se situe deux marches d'escalier au-dessus de son interlocuteur pour le dominer. Sur le plan visuel et gestuel : il est grave, il s'entoure des signes extérieurs de son autorité, comme le registre qu'il tient à la main. Sur le plan verbal il utilise un langage de totalité et d'exigence de vitesse : « tout de suite », d'exclusion : « qu'à trois semaines », d'ordre : « il faut ». Il négativise : « pas un an » et il parle deux fois plus que Sylvain.

Les esprits médiocres condamnent d'ordinaire tout ce qui passe à leur portée.

LA ROCHEFOUCAULD

Croyez bien que personne ne renverse plus facilement celui qui monte que celui qui descend et celui qui s'élève que celui qui tombe.

QUEVEDO

Le management et l'histoire

Charles IX convaincu par sa mère Catherine de Médicis, donne à contrecœur et par faiblesse son accord pour le massacre des protestants. Dans la huit du 23 au 24 août 1572, le tocsin de Saint-Germain-l'Auxerrois appelle les milices bourgeoises et ameute ainsi la populace parisienne : c'est la Saint-Barthélemy. Frénésie d'un faible :

Tuez-les, mais tuez-les tous, pour qu'il n'en reste pas un pour me le reprocher.

CHARLES IX

© Éditions d'Organisation

55 FAUT-IL MONTRER SA FORCE ?

Les conséquences de l'agressivité et de la dévalorisation d'autrui sont néfastes : car elles rabaissent l'autre et suscitent une réciprocité et un désir de revanche, poussent à mal s'entourer, à gaspiller son énergie. On risque par de tels comportements d'avoir l'illusion que les problèmes relationnels sont réglés alors qu'ils restent en l'état et risquent même de s'aggraver. Le silence des autres conduit l'agressif à s'illusionner sur sa valeur réelle. Comme il est seul et isolé dans sa tour d'ivoire, il manque vite d'informations, son entourage ne se risquant plus à venir librement discuter avec lui s'il n'y est pas contraint.

Les premières cruautés s'exercent pour elles-mêmes ; de là s'engendre la crainte d'une juste revanche, qui produit après une enfilure de nouvelles cruautés pour les étouffer les unes par les autres.

MONTAIGNE

Les hommes font souvent comme certains petits oiseaux de proie, que leur avidité naturelle acharne tellement sur la victime qu'ils poursuivent, qu'ils n'aperçoivent pas l'autre oiseau plus grand et plus fort qui fond sur eux pour les déchirer.

MACHIAVEL

La puissance qui s'acquiert par la violence n'est qu'une usurpation et ne dure qu'autant que la force de celui qui commande l'emporte sur celle de ceux qui obéissent ; en sorte que si ces derniers deviennent à leur tour les plus forts (...) la même loi qui a fait l'autorité la défait alors : c'est la loi du plus fort.

DIDEROT

Dans le crime, il suffit qu'une fois on débute,
Une chute toujours attire une autre chute.
L'honneur est comme une île escarpée et sans bords.
On n'y peut plus rentrer dès qu'on en est dehors.

Nicolas BOILEAU – DESPRÉAUX

On n'est pas fort parce qu'on est grand, mais on devient grand quand on est fort.

S. STEINMAYER

Vous ne pouvez maintenir quelqu'un à terre sans y rester avec lui.

MELLON

© Éditions d'Organisation

L'injustice appelle l'injustice ; la violence engendre la violence.

Henri LACORDAIRE

Qui prend toujours et jamais ne donne
A la fin chacun l'abandonne.

Proverbe

Si vous pouvez utiliser la force comme dernier recours, il y a cependant des inconvénients à en faire la démonstration de façon prématurée. A trop vouloir montrer votre force vous risquez en effet de mettre vos adversaires en état de vouloir par tous les moyens vous prouver au contraire votre faiblesse sur quelque plan que ce soit. En particulier dans une négociation ils s'acharneront à gagner les projets secondaires, convaincus qu'ils sont, de perdre sur le principal. Idem en ce qui concerne l'autorité : si vous en faites trop étalage, vous pousserez vos collaborateurs à chercher leur salut en vous affaiblissant : c'est le syndrome de la pression fiscale ou du règlement. Plus c'est lourd, plus c'est violé.

Ce n'est pas la violence qui répare mais la violence qui détruit qu'il faut condamner.

MACHIAVEL

Là où il n'y a le choix qu'entre lâcheté et violence, je conseillerai la violence.

GANDHI

Nul ne mérite d'être loué de bonté, s'il n'a la force et la hardiesse de pouvoir être méchant : toute autre bonté n'est en effet qu'une privation de vices, et leur endormissement.

LA ROCHEFOUCAULD

Montrer sa force pour ne pas avoir à s'en servir.

MARÉCHAL LYAUTEY

La meilleure façon de dominer c'est encore de vouloir être autonome par rapport à son environnement.

Être libre, c'est dominer.

P. REVERDY

Le management et l'histoire

Le discussion parlementaire sur le projet des nationalisations en octobre 1981 tourne à la foire d'empoigne avec de nombreuses attaques personnelles. Réaction d'un « attaqué » :

Ça va se terminer mal, par un coup de poing sur la gueule. C'est comme ça qu'on traite ce genre d'affaire dans les cours de récréation.

Jacques TOUBON

Le management et la peinture

Pistes : Arnold Schoenberg, « Le regard rouge », 1910 / Alechinsky, « Fête des moi-je », 1963.

© Éditions d'Organisation

56 FAIRE FACE À L'AGRESSION ET À LA COLÈRE. LA GESTION DES RÉCLAMATIONS

Une position de vie et ses conséquences relationnelles ne sont pas sans effets sur les sentiments qui nous animent. L'agressif qui se sent supérieur aux autres ne supporte ni d'avoir tort, ni d'être arrêté dans sa marche conquérante par ceux qu'il sous-estime. Cela le met régulièrement en colère. Le dieu principal ou le dieu tout-puissant est souvent représenté dans l'Antiquité, dans cet état émotionnel. La colère de Zeus ou d'Allah, les foudres de Jupiter sont d'abord l'expression d'un pouvoir... Mais d'un pouvoir que l'on sent fléchir et dont on n'est pas sûr.

Les passions des rois sont terribles : rarement soumis à la volonté des autres et le plus souvent obéis, difficilement ils abjurent leur colère.

EURIPIDE

Le commun des hommes va de la colère à l'injure. Quelques-uns en usent autrement ; ils offensent, et puis ils se fâchent ; la surprise où l'on est toujours de ce procédé ne laisse pas de place au ressentiment.

LA BRUYÈRE

Le feu qui ne trouve d'autre aliment que de la paille ou de l'herbe sèche s'éteint promptement ; mais s'il s'attache à un bois solide, et qu'on le laisse s'étendre, il brûle et consume bientôt tout ce qu'il rencontre ; de même, si au moment où l'on éprouve les premiers mouvements de la colère, et où l'on s'échauffe en paroles piquantes, on lui oppose une âme ferme, on n'aura pas de peine à la réprimer ; souvent même pour l'éteindre il suffira de se taire ou de la mépriser : lorsque l'on prive le feu d'aliments, il s'éteint de lui-même.
(...) Jamais d'anciennes injures ne s'effacent par des bienfaits récents.

MACHIAVEL

Face à un comportement colérique d'un client particulièrement énervé, vous avez intérêt dans un premier temps d'adopter une attitude en retrait, d'écoute active mais sans chercher à vous justifier sur le fond. Par contre acquiescez sur la forme par des « oui, je comprends » et n'essayez surtout pas de parler aussi fort que lui, il fera tout pour vous dominer par le volume sonore. Par contre, si vous baissez la voix, il vous suivra (tout en continuant à parler plus fort que vous). Dans un deuxième temps, essayez de casser le débit verbal de votre interlocuteur en lui posant une série de questions précises se rapportant à son affaire ; il sera alors obligé de réfléchir ou de faire appel à sa mémoire et

© Éditions d'Organisation

sera moins présent dans son attaque contre vous. Les questions qui cassent une réclamation sont du type « Pour m'aider à traiter plus rapidement votre dossier, pouvez-vous me rappeler le numéro de la commande concernée ? » Mais si le client persiste dans son agressivité, vous n'êtes pas tenu d'écouter ses injures et vous pouvez décrocher en lui laissant toutefois une porte de sortie : « Dès que nous pourrons nous exprimer de façon plus pacifique, c'est avec plaisir que je m'occuperai de vous. »

Jamais la haine ne cesse par la haine ; seule, la bienveillance annihile la haine : ceci est la loi éternelle et immuable.

Le DHAMMAPADA ou Sentier de la Doctrine.

Il est permis de repousser la force par la force.

MACHIAVEL

Il n'y a point d'injure qu'on ne pardonne quand on s'est vengé.
(...) Il ne faut pas tenter de contenter les envieux.

VAUVENARGUES

Autorisez votre entourage à exercer son droit légitime de réclamer et traitez les réclamations dès que vous le pouvez en considérant chaque réclamation comme une opportunité d'améliorer vos produits ou de vous faire un ami. Écoutez avec attention, sans interruption (mais sachez conclure). Soyez concerné. Faites des signes d'assentiment et acquiescez par des oui francs et non du bout des lèvres. Mettez-vous à la place de l'autre et dites que vous comprenez (en particulier ce que ressent le réclamant). Vérifiez l'exactitude de ce qu'on vous dit et donnez en partie raison. Mais ne vous justifiez pas par vos propres problèmes. Présentez si nécessaire des excuses mais sur le plan des actes (faire mal) et non sur celui de l'identité (être un mauvais). Focalisez l'attention de l'interlocuteur sur les moyens de résoudre le conflit plus que sur ses causes. Commencez à agir sous les yeux du client mais ne « faites pas vite », et prenez les mesures appropriées possibles mais évitez de trop promettre. Donnez une suite en informant de la démarche de résolution et des résultats. Laissez le client avoir le dernier mot et raccrochez en dernier.

Ne confondez pas la haine et la vengeance : ce sont deux sentiments bien différents ; l'un est celui des petits esprits, l'autre est l'effet d'une loi à laquelle obéissent les grandes âmes. Dieu se venge et ne hait pas. La haine est le vice des âmes étroites, elles l'alimentent de toutes leurs petitesses, elles en font le prétexte de leurs basses tyrannies.

BALZAC

Qui pardonne aisément invite à l'offenser.

Proverbe

La meilleure manière de se venger, c'est de ne pas se rendre semblable aux méchants.

Marc AURÈLE

© Éditions d'Organisation

57 LES COMPORTEMENTS DE SOUMISSION

Certaines personnes ont tendance « naturellement » à fuir les situations de conflit et à se soumettre ; elles vont alors réprimer leurs réactions émotionnelles naturelles. La position de vie du soumis est « moi pas ok, les autres ok » : c'est parce que les autres sont surestimés, considérés systématiquement comme des modèles qui ont toujours raison, que le soumis trouve légitime de les suivre. Il le fait car il se persuade que ses intérêts sont intégralement assimilables à ceux des autres. Sa vision des rapports relationnels procède de l'inclusion dans la théorie des ensembles.

Le soumis cache sa fuite sous le couvert du réalisme et ses expressions favorites sont : « il faut être réaliste » c'est-à-dire ne rien faire ou « c'est pas moi tout seul qui vais changer cette société ». Heureusement qu'à certains moments s'élèvent des personnalités plus fortes qui osent ne plus se conformer à la réalité du moment car nous en serions encore à vivre dans les cavernes ! Le soumis fait également souvent l'aveu qu'il n'a pas de volonté propre et qu'il s'abandonne tout entier à celle des autres en répétant (trop) souvent quand on le met face à des choix : « Comme tu veux », ou « ça m'est égal ». D'ailleurs à force de voir s'incliner le soumis, son entourage ne lui demande même plus son avis : il fait partie des meubles. Le soumis devient alors un éternel suiveur.

A cache-cache, il se cache si bien qu'on l'oublie.

***Jules RENARD** (Poil de carotte)*

(...) L'homme dépend, dans une très large mesure, de l'idée qu'il se fait de lui-même (...) Cette idée ne peut pas être dégradée sans être du même coup dégradante.

Gabriel MARCEL

(...) il n'est pas naturel d'aimer quelque autre chose plus que soi-même.

LA BRUYÈRE

Pour ne pas apparaître comme un éternel soumis, évitez les gestes et les postures d'évitement où l'on « s'incline » (menton baissé, tête inclinée...) et ne vous protégez pas pour un rien le cœur, les entrailles, le sexe en croisant devant vous les mains, les bras, pieds, jambes ou en vous abritant derrière un accessoire. Évitez aussi les positions d'affaissement ou de repli, les jambes moins écartées que la largeur des épaules (du type garde-à-

© Éditions d'Organisation

vous = je suis aux ordres), la démarche sur la pointe des pieds ou en écartant les pieds à la Charlot : (un naïf qui ne filtrant pas assez les informations, croit tout ce qu'on lui dit).

Celui qui veut être heureux se réduit et se resserre autant qu'il est possible. Il a ces deux caractères : il change peu de place et en tient peu.

FONTENELLE

Une manifestation troublante de la soumission est fournie par le syndrome de Stockholm quand les otages d'un détournement de train se mettent à aimer leur ancien ravisseur et même à le défendre un fois libérés. Tel fut le cas de Patricia Hearst, fille d'un magnat américain de la presse qui devint la compagne de son ravisseur.

Les hommes prennent le parti d'aimer ceux qu'ils craignent, afin d'en être protégés.

JOUBERT

Le management et le cinéma

La fascination pour son bourreau dans « Portier de nuit » de Liliana Cavani

A Vienne en 1957, Max (Dirk Bogarde), ancien officier SS est portier de nuit. Il reconnaît un jour dans l'épouse d'un grand chef d'orchestre américain descendu dans l'hôtel, Lucra (Charlotte Rampling) une ancienne déportée dans un camp de concentration où il était chargé des interrogatoires. Il l'avait alors violée et en avait fait sa maîtresse. Lucra trouve un prétexte pour rester à Vienne car elle est de nouveau attirée par son ex-bourreau. Elle redevient alors volontairement sa maîtresse pour vivre avec Max des rapports amoureux tumultueux. Ne voit-on pas en entreprise certaines relations entre manager et leurs collaborateurs évoluer dangereusement vers ce type de rapport ?

Il y a une partie de l'homme qui s'adapte au tyran, et qui même y trouve son bonheur.

Émile-Auguste CHARTIER, dit ALAIN

Le management et l'histoire

Sous la Révolution française la floraison de journaux politiques révèle un spectaculaire éveil de la conscience populaire.

Les grands ne sont grands que parce que nous sommes à genoux : levons-nous !

*(Devise figurant en tête du journal de **PRUD'HOMME**, Révolution de Paris)*

Il a travaillé, il a travaillé pour le roi de Prusse.

*Refrain sur la défaite **du maréchal de SOUBISE** à Rossbach contre les Prussiens en 1757*

© Éditions d'Organisation

58 REFUSER DE SE SOUMETTRE

S'il est des cas de faiblesse avantageuse et de fuite efficace en particulier quand il devient véritablement suicidaire de résister à un adversaire réellement supérieur à soi, il faut pour lutter efficacement contre sa propension à fuir, prendre conscience que nous sommes seuls responsables de notre état, savoir d'abord se rendre justice, concilier douceur et fermeté, se battre pour réaliser ses objectifs et pour défendre ses droits, dominer ses objets et s'approprier son territoire. Dispensez-vous d'avoir recours à des meubles-barrières ou à des accessoires-réconforts mais communiquez ou combattez à main nue. Avant toute intervention en public, dominez votre territoire : avant de parler, soyez sûr que vous vous sentez bien à l'aise et confortablement installé. Un moyen pour certains chasseurs de têtes de repérer le degré de soumission et de manque d'initiative d'un candidat : quand il s'assoit sur une chaise mal positionnée (trop près ou trop loin ou trop de biais face à son interlocuteur), s'il la déplace ou pas !

Celui qui se soumet aux hommes s'est auparavant soumis aux choses.

ÉPICTÈTE

Il ne suffit pas de fuir, il faut fuir dans le bon sens ; il ne faut pas fuir excentriquement, il faut fuir concentriquement ; fuir le monde, en ce sens-là, c'est le retrouver, et plus grand, plus vrai, plus essentiel.

RAMUZ

Il n'y a que les personnes qui ont de la fermeté qui puissent avoir une véritable douceur : celles qui paraissent douces n'ont d'ordinaire que de la faiblesse, qui se convertit aisément en aigreur.

LA ROCHEFOUCAULD

Le principe de toute société est de se rendre justice à soi-même et aux autres. Si l'on doit aimer son prochain comme soi-même, il est au moins aussi juste de s'aimer comme son prochain.

CHAMFORT

Pour ne pas vous soumettre, prenez conscience que vous avez en général beaucoup plus de marge de manœuvre que vous ne le pensez. Alors efforcez-vous d'exprimer le plus souvent possible vos attentes et vos opinions, pour ne pas créer de quiproquo et pour habituer votre entourage à vous prendre en compte : car vos interlocuteurs risquent vite de ne plus demander votre avis si vous déclarez trop souvent ne pas en avoir. Et sachez concilier le fait de bien servir son entourage sans pour autant s'y soumettre.

© Éditions d'Organisation

Il se faut prêter à autrui et ne se donner qu'à soi-même.

MONTAIGNE

Seul mérite la liberté et la vie celui qui chaque jour doit les conquérir.
(...) J'ai été un homme – cela veut dire un combattant.

GŒTHE

Il suffit de se croire esclave pour l'être en effet.

ALAIN

Qui ne demande rien n'a rien.
Il n'en coûte rien de demander.

Proverbes

Le management et le cinéma

Du bon usage de la colère pour cesser d'être gentil dans « L'argent des autres » de Christian de Chalonge

C. Brasseur à J.-L. Trintignant : *Il serait temps de vous mettre en colère.*
J.-L. Trintignant : *Oui.*
Plus loin quand J.-L. Trintignant apprend le surnom qu'on lui a donné.
J.-L. Trintignant : *Boubou ?*
C. Brasseur : *C'est comme ça qu'on t'appelle à la banque.*
J.-L. Trintignant : *Boubou ? C'est plutôt gentil. Un peu trop même. Je sens que je vais devenir méchant. Ça serait pas plus mal.*

L'oppresseur ne se rend pas compte du mal qu'implique l'oppression tant que l'opprimé l'accepte.

MOREAU

L'esclave qui obéit choisit d'obéir.

Simone DE BEAUVOIR

Le management et l'histoire

Un refus célèbre de soumission, celui de Danton en mai 1794. Danton brave Robespierre qui le suspecte d'indulgence. Danton, prévenu du danger, refuse de s'enfuir à l'étranger (comme les émigrés quelques années auparavant) :

Est-ce qu'on emporte la patrie à la semelle de ses souliers ?

DANTON

Le soulèvement du F.N.L. et ses massacres, jugés en 1955 par un « juste » :

Quand l'opprimé prend les armes au nom de la justice, il fait un grand pas sur la terre de l'injustice.

Albert CAMUS

© Éditions d'Organisation

59 LES COMPORTEMENTS DE MANIPULATION

Manipuler c'est faire ou faire faire quelque chose à quelqu'un à son insu en ne lui dévoilant pas ses intentions réelles. Dans la manipulation il y a tromperie par rétention d'informations. Le manipulateur cache une stratégie de domination sous le couvert d'une apparente soumission aux intérêts d'autrui. Il affiche une relation de type : moi pas ok, les autres ok, mais vise en fait une relation du type : moi ok, les autres pas ok.

> *L'humilité est une feinte soumission, que nous employons pour soumettre effectivement tout le monde. C'est un mouvement de l'orgueil, par lequel il s'abaisse devant les hommes, pour s'élever sur eux. C'est son plus grand déguisement, et son premier stratagème ; et comme il est sans doute, que le Protée des fables n'a jamais été : il est certain aussi que l'orgueil en est un véritable dans la nature. Car il prend toutes les formes comme il lui plaît : mais quoiqu'il soit merveilleux et agréable à voir, dans toutes ses figures, et dans toutes ses industries, il faut pourtant avouer qu'il n'est jamais si rare, ni si extraordinaire, que lorsqu'on le voit les yeux baissés, sa contenance modeste et reposée, ses paroles douces et respectueuses, pleines de l'estime des autres, et de dédain pour lui-même : il est indigne de tous les honneurs, il est incapable d'aucun emploi, et ne reçoit les charges où on l'élève, que comme un effet de la bonté des hommes, et de la faveur aveugle de la fortune.*
>
> ***LA ROCHEFOUCAULD***

La position de vie du manipulateur est donc identique à celle de l'attaquant mais il ne l'affiche pas. Au contraire il joue au gentil. Il utilise pour cela les mots et les attitudes du soumis mais pour amadouer ceux qu'il veut secrètement dominer. A la différence de l'attaquant qui emploie la force pour assouvir sa domination, le manipulateur, lui, préfère utiliser la ruse et l'habileté, c'est un « petit malin ». Il utilise toute la gestuelle et les postures du soumis. Tête baissée, voûté, replié sur lui-même, il essaye de se faire petit : comme ces personnages de dessins animés qui marchent sur la pointe des pieds, bras repliés sur la poitrine pour mieux surprendre leur proie. Ce style « réservé » du confesseur ecclésiastique genre abbé Dubois doit nous inquiéter. D'ailleurs, la recherche systématique du secret est elle aussi révélatrice d'un comportement manipulatoire : « Parle plus bas, ils pourraient bien nous entendre » ainsi que la fausse modestie : « Oh vous savez chez nous on n'est pas très intelligent, on a eu de la chance c'est tout... ».

> *Personne ne tend plus de pièges aux tyrans que ceux qui feignent de les aimer le plus sincèrement.*
>
> ***XÉNOPHON***

© Éditions d'Organisation

L'ambition fait souvent accepter les fonctions les plus basses ; c'est ainsi qu'on grimpe dans la même posture que l'on rampe.

Jonathan SWIFT

Les gens sans bruit sont dangereux : il n'en est pas ainsi des autres.

Jean DE LA FONTAINE

Pour enchaîner les peuples, on commence par les endormir.

Jean-Paul MARAT

Une des formes les plus efficaces de la manipulation est la manipulation affective de celui qui utilise les (bons) sentiments pour cacher ses (mauvaises) intentions. Le manipulateur prend de l'ascendant sur les gens en déclarant qu'il agit « pour leur bien » et par amour pour eux. Il joue au sauveur : « Bien ! Laisse-moi t'aider. Laisse, je vais le faire pour toi. Mon pauvre petit ! » Ou alors en les culpabilisant toujours par les sentiments, en jouant au faux martyr. Cette capacité à passer sans transition des sentiments les plus personnels aux intérêts les plus matérialistes, donc de jouer des sentiments les plus intimes est une des signatures du manipulateur.

(...) En général, personne ne marque tant de zèle pour adoucir vos peines, que les fourbes qui les ont causées et qui y gagnent.

MARIVAUX

Le pire tyran n'est pas l'homme qui gouverne par la terreur. Le pire est celui qui gouverne par l'amour et en joue comme d'une harpe.

CHESTERTON

Les gens intelligents sont toujours gentils.

Jean-Paul SARTRE

Les attitudes typiquement manipulatoires sont particulièrement nombreuses, le manipulateur étant un véritable caméléon qui sait tour à tour, flatter, dédramatiser à l'excès (pour ensuite apparaître comme un sauveur), amplifier et culpabiliser, échafauder des scénarios (compliqués et dramatiques), simuler, fabuler, jouer l'indifférence en cachant ses émotions, prendre des airs de comploteur ou de personne bien informée et dans la confidence, combiner et compliquer, enrober ou jouer la politesse.

En particulier l'aveu de la franchise et le jeu de la complicité secrète sont bien souvent les signes d'une tentative de manipulation de quelqu'un qui sait très bien en fait qu'il vous cache quelque chose et s'en défend par avance. Pour que vous ayez confiance en lui, le manipulateur se confie. Il vous met dans son secret et vous en rend complice.

L'intérêt fait jouer toute sorte de personnages, et même celui de désintéressé.

LA ROCHEFOUCAULD

© Éditions d'Organisation

Le management et le cinéma

La simulation de la franchise dans « Danton » d'Andrzej Wajda

Danton : *Qu'est-ce que tu veux ?*
Robespierre : *Je veux te parler franchement.*
Danton : *M'as-tu jamais parlé autrement ?*

Il y a de la corruption et de l'hypocrisie dans ce discours : « J'ai résolu d'en agir franchement avec vous. » Que fais-tu ô homme ? ce préambule est inutile ; la chose se fera bien voir à l'instant. Ton front doit porter écrites, dès le premier instant, ces paroles : Voilà ce que j'ai résolu. On doit les lire dans tes yeux à l'instant, comme celui qui est aimé découvre dans un regard toutes les pensées de sa maîtresse. L'homme franc et vertueux doit être, en un mot, comme un homme qui a mauvaise odeur. A peine assis à ses côtés, qu'on le veuille ou non, on s'en aperçoit. L'affectation de la franchise est un poignard caché. Rien n'est plus honteux qu'une amitié de loup. C'est là ce qu'il faut surtout éviter. L'homme vertueux, le simple, le bienveillant, portent leurs intentions dans leurs yeux ; et on les y voit toujours.

Marc Aurèle

Le management et l'histoire

Louis XI est un roi manipulateur. Sa maxime « Divise afin de régner » avait été celle du Sénat romain et allait être celle de Catherine de Médicis puis de Machiavel. Avec cette autre maxime : « Celui qui ne sait pas dissimuler ne sait pas régner » et sa devise « Qui s'y frotte, s'y pique », on a la clé d'interprétation de toute la politique de ce personnage réaliste, rusé et sans scrupules, n'hésitant pas à céder sous la pression quitte à revenir ensuite sur sa parole. Avec cette politique il va briser le pouvoir des grands.

François Mitterrand, un président manipulateur ? Sa stratégie est bien décrite par lui-même : « Je dissimule, je biaise, j'adoucis, j'accommode tout autant qu'il est possible. »

Les diplomates trahissent tout, excepté leurs émotions.

Victor Hugo

Le management et la peinture

Pistes : Beardsley, « Le baiser de Judas », 1893, dessin à l'encre s'inspirant d'une légende moldave selon laquelle « ... les enfants de Judas descendants du traître, errent dans le monde cherchant à faire le mal et vous tue d'un simple baiser. » / Vassily Kandinsky, « Tranchant dans la douceur », 1929 / Max Ernst, « Un tissu de mensonges », 1959.

© Éditions d'Organisation

60

COMMENT CONTRER LA MANIPULATION

Les origines des comportements manipulatoires sont l'imitation parentale et la croyance en certains proverbes et vieilles croyances. Les phrases du genre « fais plaisir à ta mère, range ta chambre », nous influencent durablement car nous risquons de prendre l'habitude de lier nos demandes par un « chantage aux sentiments ». Ainsi l'expression : « soyez gentil, acceptez de me recevoir » signifie implicitement que si l'interlocuteur n'accepte pas, c'est un triste sire ! Tâchez donc de faire démentir cette croyance qui veut que :

Le commerce est l'école des tromperies.
(...) Les faibles veulent quelquefois qu'on les croie méchants ; mais les méchants veulent passer pour bons.

VAUVENARGUES

Méfiez-vous de l'homme qui parle pour ne rien dire.
Ou il est stupide, et vous perdez votre temps, ou il est très fort et vous perdez votre argent.

A. DETŒUF

Les conséquences de la manipulation sont la méfiance et la passivité de ceux qui se sont fait avoir, voire leur rébellion avec le risque pour le manipulateur de se voir retourner ses propres armes : ce qui fait que le manipulateur vit en fait dans l'illusion du pouvoir.

Il n'y a si fin renard
Qui ne trouve plus finard.
(...) Un menteur n'est point écouté, même en disant la vérité.

Proverbes

Celui qui excelle à employer les hommes se met au-dessous d'eux.

SUN TSÉ

On peut dominer par la force, mais jamais par la seule adresse.

VAUVENARGUES

Le pire danger qu'il y a à tromper autrui, c'est qu'on finit toujours par se tromper soi-même.

Eléonora DUSE

© Éditions d'Organisation

Vous pouvez tromper tout le monde un certain temps ; vous pouvez même tromper quelques personnes tout le temps ; mais vous ne pouvez tromper tout le monde tout le temps.

Abraham LINCOLN

Le châtiment des mauvais princes est d'être crus pires qu'ils ne sont.

JOUBERT

Face aux manipulateurs, plusieurs ripostes sont possibles. Soit d'abord d'être « assertif » (voir page suivante) en lui donnant vos règles du jeu et surtout en lui faisant préciser les siennes. Si cela ne suffit pas, alors faites comme lui, manipulez-le avec les mêmes méthodes mais en ayant soin avant, de lui expliquer que vous vous résolvez à cette extrémité parce qu'il vous y a obligé en refusant d'être clair avec vous. Et si cela n'est pas encore suffisant, mettez le poing sur la table (=agression) puis à l'extrême fuyez une situation qui ne vous rapporte rien.

Il suffit quelquefois d'être grossier pour n'être pas trompé par un habile homme.

LA ROCHEFOUCAULD

Le management et le cinéma

Face à un manipulateur qui cherche des prétextes pour ne pas s'exécuter, faites comme Yves Montand dans « Vincent, François, Paul et les autres » de Claude Sautet

Michel Piccoli (François) à Yves Montand (Vincent) qui veut lui emprunter de l'argent...

Vincent : *Je te dérange pas, là ?*
François : *Qu'est-ce que tu as là, t'as pas l'air très bien.*
Vincent : *Non.*
François : *C'est Catherine ?*
Vincent : *Non.*
François : *Ah bon !*
Vincent : *Non, j'ai des ennuis d'argent.*
François : *D'argent ? Merde !*
Vincent : *Pas pour longtemps mais si tu me prêtes pas tout...*
François : *Vincent, je te demande même pas ce qu'il te faudrait parce que depuis qu'on s'est lancé dans cette histoire de clinique tout y passe.*
Vincent : *Laisse tomber. Je vais m'arranger, t'inquiète pas.*
François : *Merde, c'est con. Merde, merde, merde. Si seulement tu m'avais demandé ça ... quel jour on est, j'sais pas quoi te dire.*
Vincent : *Alors, tu dis rien.*

Comme nommerai-je cette sorte de gens qui ne sont fins que pour les sots ? Je sais du moins que les habiles les confondent avec ceux qu'ils savent tromper. C'est avoir fait un grand pas dans la finesse, que de faire penser de soi que l'on n'est que médiocrement fin. La finesse n'est ni trop bonne ni une trop mauvaise qualité : elle flotte entre le vice et la vertu. Il n'y a point de rencontre où elle puisse, et peut-être où elle ne doive être suppléée par la prudence. La finesse est l'occasion prochaine de la fourberie ; de l'un à l'autre le pas est glissant ; le mensonge seul en fait la différence ; si on l'ajoute à la finesse, c'est fourberie. Avec les gens qui par finesse écoutent tout et parlent peu, parlez encore moins ; ou si vous parlez beaucoup, dites peu de chose.

LA BRUYÈRE

© Éditions d'Organisation

61 ÊTRE « ASSERTIF » EN S'AFFIRMANT TRANQUILLEMENT

L'assertivité est d'abord le refus d'avoir trop souvent recours aux trois comportements traditionnellement inefficaces que sont l'attaque, la fuite et la manipulation. Les techniques « d'assertivité » sont issues de l'analyse transactionnelle dont elles développent l'état « adulte ». Le mot assertivité vient de l'anglais assertivness qui peut se traduire en français par l'affirmation de soi, la confiance en soi, l'assurance personnelle et par un slogan rendu célèbre par le publicitaire Séguéla : la force tranquille. La position de vie de l'assertif est « moi ok, les autres ok » c'est-à-dire qu'il postule le respect réciproque des opinions : ce n'est pas parce que moi j'aime telle chose que les autres ont tort de ne pas l'aimer.

« Vous n'avez pas parlé assez distinctement »	« Je n'ai pas entendu »	« Je n'ai pas écouté »
Je transmets mes critiques	Je transmets mes exigences et mon assurance	Je transmets mes excuses et mes inquiétudes
Moi > L'autre	Moi = L'autre	Moi < L'autre

... Je veux que mes amis soient mes amis et non pas mes maîtres ; qu'ils me conseillent sans prétendre me gouverner : qu'ils aient toutes sortes de droits sur mon cœur, aucun sur ma liberté.

Jean-Jacques ROUSSEAU

Il faut, en effet, avoir bien expérimenté la vie avant de reconnaître que, suivant un beau mot de Raphaël, comprendre c'est égaler.

BALZAC

... Les deux contagions les plus terribles qui précisément nous menacent : ... le profond dégoût de l'homme ! ... la profonde pitié pour l'homme !...

NIETZSCHE

Peu d'hommes ont le sentiment de la mesure. Peu d'hommes, et aucun peuple ! Ou ils se croient capables de tout, ou ils se sentent impuissants à tout.

Jacques CHASTENET

Pour être assertif, il faut commencer pas s'estimer, croire en soi, et savoir exprimer tranquillement sa force selon les circonstances. Acceptez-vous pour mieux accepter autrui. Cela implique que vous sachiez défendre vos droits sans dévaloriser les autres, ni vous laisser dévaloriser par eux. Pour retrouver l'estime de vous-même sur le plan professionnel commencez donc par vous faire payer ce que vous valez réellement sur le marché.

© Éditions d'Organisation

Peut-on être heureux quand on ne s'aime pas ?... Et peut-on s'aimer, alors que l'on n'aime personne ?

MILOSZ

Le management et le cinéma

« Danton » d'Andrzej Wajda

***Philippeaux à Danton** : L'homme a des droits tant qu'il sait les préserver.*

Les hommes se mettent comme ils veulent, à fort haut ou à fort bas prix, et chacun ne vaut que ce qu'il s'estime ; taxe-toi donc ou comme libre ou comme esclave, cela dépend de toi.

ÉPICTÈTE

La confiance que l'on a en soi fait naître la plus grande partie de celle que l'on a aux autres. (...) L'envie d'être plaint ou d'être admiré fait souvent la plus grande partie de notre confiance.

LA ROCHEFOUCAULD

Reconnaître les mérites de l'ennemi est le plus grand des avantages.

GŒTHE

Pour être « assertif » utilisez un langage adulte en étant précis, clair, informatif, en utilisant des questions ouvertes et non connotées : dites « Pourquoi ? » et non pas « Et pourquoi donc ? » Tenez des propos personnalisés et au présent tels que « à mon avis... » Redressez votre posture avec la tête tenue droite sans raideur, et que votre aplomb soit optimal avec l'écartement des jambes dans la largeur des épaules et la pointe des pieds à l'aplomb des genoux (en position assise). La démarche assertive déroule bien les trois temps du pas que sont successivement le talon-passé, la voûte-présent, la pointe-futur. La gestuelle montre une ouverture mesurée (paume ouverte) et le regard est direct, attentif, neutre. A certains moments, l'assertif peut aussi employer le langage « enfant spontané » par des formules telles que : je veux, j'aime. Il parlera alors avec son corps, avec un regard brillant et expressif, en bougeant, et en riant.

Le sentiment de nos forces les augmente.

VAUGUENARGUES

Tout homme qui ne se croit pas du génie n'a pas de talent...

***Edmond DE GONCOURT,** Journal*

Le management et la peinture

Piste : Les personnages de Botero « royaux, sans impatience, confiants dans leur destin », ne représenteraient-ils pas une (bonne) image de l'assertivité ?

© Éditions d'Organisation

62 COMMENT ALTERNER AU MIEUX LES COMPORTEMENTS ?

L'assertivité est comme disent les assureurs, un « premier feu » c'est-à-dire que c'est le premier comportement à avoir en tête dans une situation donnée. Par induction il y a de fortes chances que celui avec qui vous êtes assertif le devienne à son tour et chacune des deux parties aura alors une attitude claire et « adulte ». Cependant, si tel n'est pas le cas et si après avoir persisté dans votre attitude assertive votre interlocuteur continue à vous agresser, rétrogradez sur un comportement plus manipulatoire et remplacez franchise par habileté. Si de nouveau ce comportement est sans effet sur celui de votre agresseur qui continue sa pression sur vous, rétrogradez encore et répondez à l'attaque par l'attaque plutôt que de vous laisser faire : il y a des limites à tout.

S'il se vante, je l'abaisse ; s'il s'abaisse, je le vante ; et le contredis toujours, jusqu'à ce qu'il comprenne qu'il est un monstre incompréhensible.

PASCAL

Il vaut mieux être marteau qu'enclume.
(C'est-à-dire qu'il vaut mieux battre qu'être battu).

Proverbe

La force remplace alors la ruse ou comme disait Machiavel « le renard devient lion ».

Il est plus sûr et plus convenable à tous égards de n'employer les moyens violents que lorsque les autres sont sans effet.

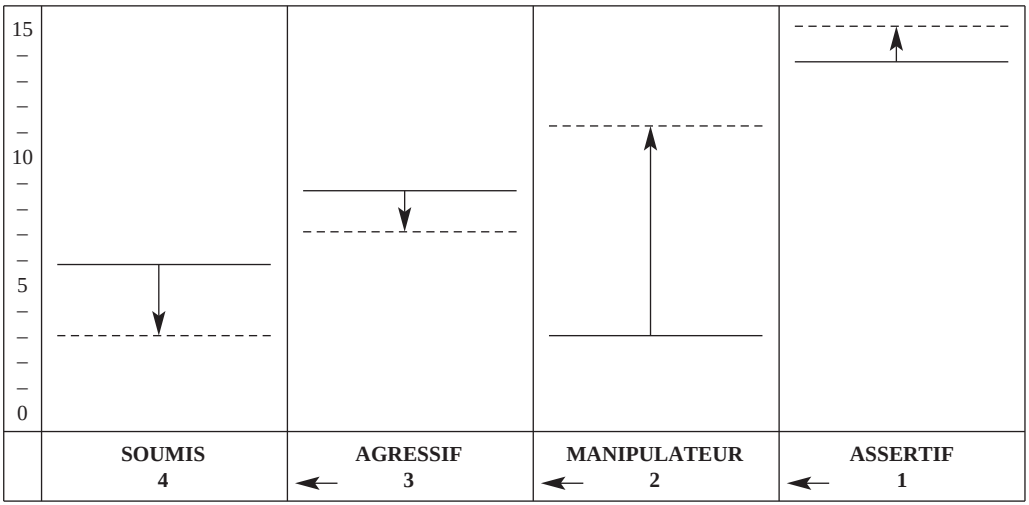
MACHIAVEL

Si enfin le rapport de force ne vous est décidément pas favorable et comme à l'impossible nul n'est tenu, alors courage, fuyez. Cependant vous constaterez sur le tableau ci-après que la proportion de recours à ces quatre comportements n'est pas la même : on peut l'estimer successivement à 40 % pour l'assertivité, 30 % pour la manipulation, 20 % pour l'attaque et 10 % pour la fuite.

Votre tendance à être au-dessus d'une ou plusieurs de ces fréquences fait votre dominante. Par exemple un soumis se dira trop systématiquement que dans le doute il vaut mieux s'abstenir et un agressif que pour avoir la paix, au contraire il vaut mieux prépa-

© Éditions d'Organisation

rer la guerre. Trop d'excès dans un comportement devra être compensé par un recours plus fréquent au comportement proportionnellement le moins utilisé. Dans l'exemple ci-après c'est la baisse des comportements 1 et 2 (primaires) qui fera monter les comportements 3 et 4 (secondaires). (Le pointillé indiquant le « standard »).



Dans nos relations, nous avons donc le choix entre trois registres : prendre sur soi, prendre sur les autres et prendre contre soi. Nous pouvons doser et alterner sachant toutefois que le premier comportement (assertif) nous conduit à la morale, que le second conduit au pouvoir (agressif ou manipulateur) et que le troisième conduit à l'abandon et à la pathologie.

Je suppose ici un homme qui me traite avec grossièreté et brutalité ; alors en homme sage, je dois faire un retour sur moi-même et me demander si je n'ai pas été inhumain, si je n'ai pas manqué d'urbanité : autrement, comment ces choses me seraient-elles arrivées ?
Si, après avoir fait un retour sur moi-même, je trouve que j'ai été humain ; si, après un nouveau retour sur moi-même, je trouve que j'ai eu de l'urbanité, la brutalité et la grossièreté dont j'ai été l'objet existant toujours, en homme sage, je dois de nouveau descendre en moi-même et me demander si je n'ai pas manqué de droiture ?
Si, après cet examen intérieur, je trouve que je n'ai pas manqué de droiture, la grossièreté et la brutalité dont j'ai été l'objet existant toujours, en homme sage, je me dis : Cet homme qui m'a outragé n'est qu'un extravagant, et rien de plus. S'il en est ainsi, en quoi diffère-t-il de la bête brute ? Pourquoi donc me tourmenterais-je à propos d'une bête brute ?
C'est pour ce motif que le sage est toute sa vie intérieurement plein de sollicitudes (pour faire le bien), sans qu'une peine (ayant une cause extérieure) l'affecte pendant la durée d'un matin.

CONFUCIUS

Le management et l'histoire

Je sais, quand il le faut, quitter la peau du lion pour prendre celle du renard.

NAPOLÉON PREMIER

© Éditions d'Organisation

63 CRÉER UN BON CLIMAT DE NÉGOCIATION

Pour résoudre un conflit il faut commencer par en accepter la réalité, le considérer comme normal ou légitime et ne pas le « méconnaître ». Pour cela ne pas déconsidérer son opposant en l'accusant mais au contraire chercher à renouer avec lui le dialogue. Cette volonté de faire face doit également s'inscrire dans la communication non verbale : Lors d'une altercation ou lorsque vous êtes agressé, ne vous reculez pas ou ne tournez pas, même légèrement, les épaules « à l'égyptienne » (voir chapitre IV,11) car votre adversaire l'interprétera comme un signe de faiblesse et se renforcera dans son attaque. Au contraire allez au contact : avancez vers lui calmement en souriant et en ouvrant votre gestuelle preuve que vous vous sentez sûr de vous.

En guerre comme en amour, pour en finir, il faut se voir de près.

NAPOLÉON PREMIER

« Il faut tout dire », s'il y a une tradition française c'est bien celle-ci.

BUTOR

Le dialogue paraît en lui-même constituer une renonciation à l'agressivité.

J. LACAN

C'est se venger contre soi-même et donner un trop grand avantage à ses ennemis, que de leur imputer des choses qui ne sont pas vraies, et de mentir pour les décrier.

LA BRUYÈRE

Pour créer un climat initial de bonne volonté, la vision de ses rapports aux autres qu'il est nécessaire de développer et de faire partager à ses opposants est l'estime réciproque sur un pied d'égalité : ne sous-estimez pas votre « adversaire ». En particulier évitez d'appliquer la doctrine Brejnev du nom de l'ancien numéro un soviétique qui peut se résumer de la façon suivante : « Tout ce qui est à vous est négociable. Tout ce qui est à moi n'est pas négociable. Négocions ». Ouvrez le chemin de la négociation en appliquant (comme dans les assurances) la clause américaine : « tout est négociable sauf ce que je vous précise maintenant » plutôt que de dire (clause française) : « je ne négocierai que sur les points suivants... ». Par contre, fixez clairement le terrain de la négociation et de l'échange possible en exprimant ce qui est négociable pour vous et ce qui ne

© Éditions d'Organisation

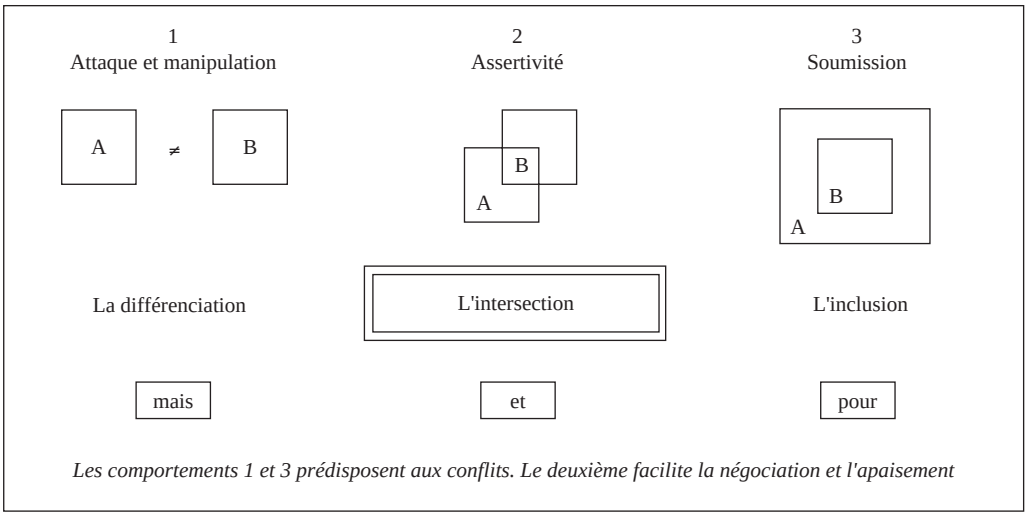
l'est pas et en encourageant votre interlocuteur à faire de même, car si la frontière entre ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas n'est pas établie, l'échange aura de la difficulté à se situer. En prenant pour symbole la théorie des ensembles on peut dire que la démarche « assertive » de gestion des conflits implique que vous croyez à l'intersection des objectifs. C'est-à-dire que vous acceptiez l'idée que les torts soient partagés, et que les possibilités d'accord existent toujours, car c'est justement dans cette communauté d'objectifs réciproques qu'un terrain d'entente pourra être trouvé. Cela implique de refuser à la fois la vision agressive de la différenciation (« entre toi et moi ça ne peut pas coller ») et également celle soumise de l'inclusion (« si tu veux »). Voyez d'abord ce qui vous rapproche des autres plutôt que ce qui vous y oppose.

Il ne faut jamais lancer contre des adversaires des bruits non fondés, ou leur prêter des intentions, car l'adversaire est, comme quiconque, un hôte de l'esprit.

Dr SCHWEITZER

Nous n'avons pas le courage de dire, en général, que nous n'avons point de défauts, et que nos ennemis n'ont point de bonnes qualités ; mais, en détail, nous ne sommes pas trop éloignés de le croire.

LA ROCHEFOUCAULD



Les comportements 1 et 3 prédisposent aux conflits. Le deuxième facilite la négociation et l'apaisement

Le management et le cinéma

Une bonne positivation des différences dans « Jenny » de Marcel Carné

Lucien : *Il ne te va pas mal ton nouveau complet ... Les revers sont bien...*
Xavier : *Tu manques de tact... Lucien... Nous n'avons pas les mêmes principes...*
Lucien : *Mais nous avons le même tailleur...*

Il n'y a que les montagnes qui ne se rencontrent jamais.

Proverbe

© Éditions d'Organisation

Pour aborder plus sereinement les conflits, distinguez toujours les hommes de leur idées et des rôles qu'ils incarnent. Ce sont surtout ces derniers qui s'opposent. Alors ne faites pas des conflits d'opinion, des conflits de personnes. Sachez exprimer vos désaccords tout à la fois en évitant de vous plaindre ou de donner l'impression de vous justifier. Dites plutôt « je ne vois pas les choses de la même façon que vous » ou « je vois que vous n'êtes pas d'accord, c'est votre droit, à chacun ses idées », « c'est sans doute intéressant mais cela ne me concerne pas ». Si une demande vous est faite d'avoir à vous expliquer, commencez par répondre pour ne pas avoir l'air de vous justifier : « puisque tu me le demandes, volontiers je t'explique ».

L'on se raccommode bien plus aisément quand l'on est disposé à ne se point plaindre, que quand on l'est à se plaindre, quoique l'on n'en ait pas de sujet.

Cardinal DE RETZ

Prouver que j'ai raison serait accorder que je puis avoir tort.

***BEAUMARCHAIS**, Le Mariage de Figaro*

Le management et l'histoire

La « nouvelle société » de Jacques Chaban-Delmas, était-elle une société « assertive » ? Il en donna lui-même en tant que Premier ministre les deux définitions suivantes : « L'une politique, c'est une société qui tend vers plus de justice et de liberté (...) l'autre sociologique, c'est une société où chacun considère chacun comme un partenaire. »

Le management et la littérature

Pistes de lecture : Comment tirer profit de ses ennemis, Plutarque. Rivages poche / petite bibliothèque et l'article d'Albert Camus dans l'Express du 28 octobre 1955 : « Les raisons de l'adversaire ».

De tous les dangers, le plus grand est de sous-estimer son ennemi.

BUCK

Le management et la peinture

Les scènes de combat figurant sur les poteries grecques de l'Antiquité illustrent bien le respect réciproque et « assertif » que se vouaient les combattants entre eux : à la différence d'autres cultures antiques, chez les Grecs le combattant ennemi n'est pas systématiquement représenté comme défait, blessé ou mort. Mais dans une posture valorisante ou identique à celle du combattant hellène.

Piste : Alfred Kubin, « La frontière ».

© Éditions d'Organisation

64 RÉSOUDRE ASSERTIVEMENT LES CONFLITS HUMAINS

Il est souhaitable que les conflits n'usent pas toute votre énergie ni celle de vos collaborateurs. Mais il ne faut pas pour autant essayer de les occulter : ils sont le signe d'une bonne santé relationnelle et indiquent que vos collaborateurs peuvent encore vous dire les choses en face. Acceptez l'opposition, recherchez la confrontation des points de vue et même suscitez la contestation dans votre entreprise mais évitez l'affrontement des personnes ou alors c'est qu'il est temps de vous subordonner encore plus étroitement. Donc face à un conflit, relativisez-le en faisant la part de ce qui relève d'un phénomène naturel et de ce qui vous est en partie imputable. Et positivez-le pour en retirer quelque chose de profitable. Il y a cependant des ennemis à ne pas se faire et des conflits qu'il vaut mieux éviter. En particulier ne parlez pas de principes s'ils ne sont pas en cause. C'est à la fois un mauvais exemple qui est donné à ses adversaires et une dangereuse illusion.

La guerre ne s'évite pas, mais c'est toujours au grand avantage de l'ennemi qu'on la diffère.

MACHIAVEL

Nos vrais ennemis sont en nous-mêmes

***BOSSUET**, Oraison funèbre de la reine de France*

La plus grande faute que l'on puisse commettre dans la vie est de se brouiller avec un homme supérieur.

BALZAC

L'entretien de face-à-face est presque toujours une confrontation dont l'enjeu est important pour les deux parties. Pour que ces confrontations ne remettent pas régulièrement en cause la bonne qualité des relations et le partenariat que vous voulez à juste titre entretenir avec vos collaborateurs, il faut que les deux parties gagnent. (moi = ok, l'autre = ok). Mais pas nécessairement la même chose.

Dans cet esprit, appliquez la Méthode D.E.S.C. de Bower : D comme « Décrivez » ou faites décrire, en nombre limité pour ne pas tomber dans la liste d'accusation, les faits précis qui posent problème à votre interlocuteur ou à vous-même et leurs effets réels. Rappelons-nous que pour les grecs anciens l'infini commence à quatre. Donc pas plus de trois griefs. E comme « Exprimez » ou faites exprimer les sentiments personnellement ressentis à l'occasion de ces faits. Ceci pour lever tout quiproquo sur les interprétations qui ont pu en être données. De même rappelez ou faites rappeler les objectifs de chacun

© Éditions d'Organisation

et en quoi les faits évoqués les contrarient. Ce message « je » en trois parties (recommandé aussi par Gordon) peut s'énoncer par exemple comme suit : « j'ai trouvé plusieurs erreurs importantes dans votre rapport et lorsque je l'ai présenté en réunion on ne m'a pas pris au sérieux, alors j'en suis très contrarié ». Puis l'autre interlocuteur parle à son tour selon le même enchaînement. Évitez d'attirer l'attention de votre interlocuteur sur des problèmes qu'il ne peut pas résoudre. S comme « Suggérez » et recherchez en commun des solutions gagnant/ gagnant c'est-à-dire qui satisfassent à la fois les objectifs de l'un et de l'autre. Par exemple « Qu'est-ce qui peut faire que tu continues à voir le matin ton nouveau-né une heure de plus (c'est bien ton objectif ?) et que tu assures une présence effective de quarante heures dans le service (c'est mon objectif). Ne proposez pas qu'une seule solution (votre interlocuteur risquerait de penser que c'est un coup monté d'avance) mais plusieurs et soyez ouvert aussi aux suggestions de l'autre. Parlez-lui aussi ici de ce que vous désireriez partager avec lui et échangez systématiquement à l'identique les concessions pour rester « assertif » c'est-à-dire ne pas gagner plus que l'autre (c'est-à-dire être dominant) mais ne pas non plus gagner moins (être soumis) : « Tu rentres chaque jour une semaine sur deux à 9 h 30 et en échange tu fais une demi-heure de plus chaque jour la semaine suivante, d'accord ? » Mais ne vous laissez pas « menacer » : pour cela appelez échange (de bons procédés ou de propositions) et appel au libre choix de chacun, ce que votre interlocuteur risque de qualifier de chantage. C comme « Concluez sur les conséquences positives » que la solution proposée peut avoir pour votre interlocuteur (il n'est pas nécessaire de décrire les conséquences positives pour vous, car cela risquerait de faire craindre à votre interlocuteur d'être moins gagnant que vous).

Le management et le théâtre

L'échange à l'identique vu par **Odon Von Orvath** dans **« Les légendes de la forêt viennoise »** :

Valérie : *Alfred, tu dois cesser de me tromper tout le temps.*
Alfred : *Et toi, tu dois cesser d'être aussi méfiante. Ça va miner nos relations. Tu ne dois pas oublier qu'un homme jeune a ses bons et mauvais côtés, normal non ? Et laisse-moi te dire une chose. Une relation purement et simplement humaine ne devient authentique qu'à partir du moment où l'on profite l'un de l'autre. Tout le reste c'est du baratin. Je serais donc pour ne pas rompre nos relations amicalo-commerciales, sous prétexte que les autres seraient malsaines pour...*

Ne soyons pas si difficiles :
Les plus accommodants, ce sont les plus habiles.

Jean de La Fontaine, *Le Héron*

Le temps guérit les douleurs et les querelles, parce qu'on change : on n'est plus la même personne. Ni l'offensant, ni l'offensé, ne sont plus eux-mêmes. C'est comme un peuple qu'on a irrité, et qu'on reverrait après deux générations. Ce sont encore les Français, mais non les mêmes.

Pascal

Les faux accords dangereux par les retards qu'ils apportent à la résolution finale des problèmes et la suspicion durable qu'ils instaurent dans les relations sont souvent dus à la précipitation et au manque de précision des engagements pris. Il vaut mieux, si vous hési-

© Éditions d'Organisation

tez à vous accorder avec quelqu'un lui dire « Laissez-moi réfléchir » ou « Je vous donnerai ma réponse plus tard » que de vouloir à tout prix parvenir à un accord que vous n'aurez de cesse de vouloir rompre ultérieurement.

Quand à propos d'une idée, on dit qu'on est d'accord sur le principe, cela signifie que l'on n'a pas la moindre intention de la mettre à exécution.

BISMARCK

Deux personnes qui partagent le même point de vue peuvent en avoir un autre.

Lewis CAROLL

A l'issue d'une épreuve de force, pour établir une paix véritable il faut modérer ses gains et relativiser ses succès qui ne sont pas sans dangers et surtout laisser à son interlocuteur une porte de sortie. Laisser une porte de sortie, c'est reconnaître des circonstances atténuantes ou laisser son interlocuteur se libérer de ses obligations c'est-à-dire changer d'avis. Pour cela évitez de rappeler les prises de position passées de vos protagonistes : « Mais vous m'aviez pourtant assuré que... » Dans vos confrontations, pour ne pas hypothéquer le futur des relations, soyez précis et authentique et ne dévalorisez pas, ni ne blessez personne. Evitez en particulier les erreurs du type : faire du chantage, manquer de précision, accuser l'autre, le harceler, répéter, exagérer, faire une liste d'accusation, minimiser, dévier et s'adresser à un tiers non concerné, n'exprimer que les insatisfactions, invoquer les règles ou se retrancher derrière une obligation, une fatalité ou une autorité supérieure...

Attaquez ouvertement, mais soyez vainqueur en secret. C'est en cela que consiste l'habileté et la perfection même du commandement des troupes. Grand jour et ténèbres, apparence et secret : voilà tout l'art.

SUN TSÉ

Le management et l'histoire

C'est la politique extérieure pacifique de Louis IX, exception pour l'époque, et sa façon de régler pacifiquement les grands conflits territoriaux qui lui confèrent un immense prestige en Europe. Il se plaisait d'ailleurs à souligner que la puissance d'un souverain se mesure autant au nombre et au rang de ses vassaux qu'à l'étendue de ses domaines. Bonne leçon de networking (ou réseau d'affaires) !

Sire, il semble que vous perdez la terre que vous donnez au roi d'Angleterre car il n'y a pas droit : son père la perdit par jugement.
– Nos femmes sont sœurs et nos enfants sont cousins germains. C'est pourquoi il convient tout à fait que la paix soit entre nous. D'ailleurs il y a grand honneur pour moi dans la paix que je fais avec le roi d'Angleterre, car il est désormais mon homme lige.

***LOUIS IX** répondant à Joinville*

Napoléon Bonaparte était désireux de maintenir la balance égale entre les deux clergés assermentés et insermentés, comme il le fut aussi d'équilibrer pendant tout son règne le poids respectif des républicains et des royalistes. Pour cela il appliqua constamment un des préceptes qui lui était le plus cher : « Ni vainqueurs, ni vaincus. »

© Éditions d'Organisation

65

DISTINGUER LES CRITIQUES *justifiées des critiques injustifiées*

La première étape d'une gestion efficace des critiques est le bon accueil que vous avez intérêt à leur réserver car elles témoignent d'abord d'un réel intérêt porté à votre personne. Positivez aussi bien l'origine que les conséquences des critiques reçues et dites-vous que les critiques sont souvent un test d'endurance et un aveu d'intérêt à votre égard.

Tout le monde trouve à redire en autrui ce qu'on trouve à redire en lui.
(...) Les petits esprits sont trop blessés de petites choses ; les grands esprits les voient toutes, et n'en sont point blessés.

La Rochefoucauld

En fait de calomnies, tout ce qui ne nuit pas sert à celui qui est attaqué.

Cardinal de Retz

Les injures suivent la loi de la pesanteur. Elles n'ont de poids que si elles tombent de haut.

François Guizot

Si quelqu'un livrait ton corps à la discrétion du premier venu, tu en serais sans doute très fâché ; et lorsque toi-même tu abandonnes ton âme au premier venu, afin que, s'il te dit des injures, elle en soit émue et troublée, tu ne rougis point !

Épictète

Celui qui dit des injures est bien près de pardonner.

Miguel de Cervantes

On ne traite pas de la même manière les critiques justifiées et celles qui ne le sont pas. Pour faire cette distinction il faut bien repérer si la critique porte sur des faits ou des actes réels, dans ce cas elle est justifiée, ou sur des opinions et des sentiments et, dans ce cas, elle ne l'est plus. Accueillez les critiques injustifiées en répondant simplement « oui je comprends, c'est une opinion » ou « c'est un avis », « un point de vue », « une interprétation » (et non pas c'est votre opinion, ce qui exclurait trop l'interlocuteur). En effet toute opinion étant par nature contestable, face à une critique sous forme d'opinion ou de jugement de votre personne, vous ne pouvez ni être d'accord ni nier à votre interlocuteur le droit de l'émettre. Alors la seule façon de répondre sans l'agresser et sans se soumettre c'est de lui reconnaître uniquement ce droit d'avoir une telle opinion ce qui

© Éditions d'Organisation

ne vous engage bien sûr pas à la partager. Face à des critiques justifiées, répondez, quand elles prennent en compte des faits précis, « oui, c'est vrai, c'est exact, vous avez raison ».

N'existe-t-il pas dans le mot vrai une sorte de rectitude fantastique ? Ne se trouve-t-il pas dans le son bref qu'il exige une vague image de la chaste nudité, de la simplicité du vrai en toute chose ? Cette syllabe respire je ne sais quelle fraîcheur.

BALZAC

Quand les esprits critiques utilisent le raisonnement ou le proverbe, répondez simplement : « oui, c'est logique ! ». De même face à quelqu'un qui veut vous écraser de son savoir, répondez régulièrement par des « bien sûr » : c'est une façon de lui faire savoir qu'il ne vous apprend rien. A éviter cependant dans le cadre d'une communication authentique. Pour vous défendre « assertivement » c'est-à-dire sans contre-attaquer (« oui, mais vous aussi vous ne vous êtes pas vu ») ni vous soumettre (« oui, mais c'est parce que... »), arrêtez-vous donc au troisième mot ! A partir de quatre commence l'infini ! En étant sobre dans vos réponses vous obligerez vos attaquants à s'expliquer et renverserez ainsi un rapport de force qui vous était initialement défavorable.

Que votre parole soit oui, oui, non, non ; ce qu'on y ajoute vient du malin.

La Bible

Vous pouvez échapper à la critique en ne disant rien, en ne faisant rien, en n'étant rien.

The Reader's Digest

La meilleure façon de contrer une critique c'est de ne pas la voir ou mieux de faire exprès de se tromper sur l'intention réelle de son émetteur. Pensez naïvement que derrière cette critique apparente il n'y a en fait qu'une tentative sincère de vous aider ! et donc répondez comme vous le feriez à un ami qui vous rend vraiment un service. Mais ne montrez surtout pas que vous avez été affecté cela renforcerait l'audace de votre interlocuteur. Pour déséquilibrer un attaquant qui veut enfoncer une porte il n'y a qu'une solution ouvrez-la vous-même et votre assaillant tombera de lui-même emporté par son propre élan sans que vous-même ayez dépensé la moindre énergie. Comme pour l'aïkido, utilisez toujours en gestion des critiques l'énergie de l'autre, pas la vôtre.

La grande science est donc de lui faire vouloir tout ce que vous voulez qu'il fasse et de lui fournir, sans qu'il s'en aperçoive, tous les moyens de vous seconder.

SUN TSÉ

Jamais le soleil ne voit l'ombre.

Léonard DE VINCI

Qui s'affecte d'une insulte, s'infecte.

Jean COCTEAU

La porte la mieux fermée est celle qu'on peut laisser ouverte.

Proverbe chinois

© Éditions d'Organisation

Le management et le cinéma

Une interprétation naïvement fausse d'une critique dans « Le Maître de guerre » de Clint Eastwood

Un civil : *Nous ne sommes pas dans l'armée, sergent.*
Le sergent (Clint Eastwood) : *Ce n'est pas la peine de vous excuser.*

Le merci anticipé peut s'employer efficacement face à des compliments manipulatoires avant-coureurs de critiques. Ainsi, en face de quelqu'un qui va vous tenir ce genre de propos : « vous savez, votre rapport est bien fait, mais je ne suis pas d'accord sur la conclusion ! », n'attendez pas la deuxième partie de la phrase, celle de la critique de fond, coupez la parole avant le « mais » et acquiescez naïvement pour le compliment reçu. « Merci de le reconnaître ». A ce moment là, l'interlocuteur hésitera à vous dire la critique de fond qui suivait dans son esprit car venant de recevoir un « cadeau », votre remerciement, il se sent psychologiquement lié par lui et ne veut pas être en quelque sorte ingrat en prouvant qu'il ne le méritait pas.

Je sais ce que je vaux, et crois ce qu'on m'en dit.
Corneille

Vous pouvez là aussi aller plus loin dans votre naïveté et puisque votre interlocuteur a montré la voie, complimentez vous-même votre prestation ! « Oui, c'est vrai, j'y ai passé plus d'un mois et il contient des informations très précises sur ... ». Pour trouver à quel moment intervenir, c'est-à-dire quand le « mais » va arriver, faites attention à la tonalité de la voix, le « mais » arrive juste après le sommet de la montée dans l'aigu de la première partie de la phrase.

Le but n'est pas toujours placé pour être atteint, mais pour servir de point de mire. Tel le précepte de l'amour des ennemis.

Joubert

J'embrasse mon rival, mais c'est pour l'étouffer.
Jean Racine *(Britannicus)*

Le management et l'histoire

Dans ses *Mémoires*, le général de Gaulle explique ainsi ce fameux « Je vous ai compris. » qu'il prononça lors de la grande manifestation du Forum d'Alger : « Mots apparemment spontanés dans la forme, mais au fond bien calculés, dont je veux qu'elle (la foule) s'enthousiasme, sans qu'ils m'emportent plus loin que je n'ai résolu d'aller. » Le 6 mai 1966, il confiera : « J'ai toujours su et décidé qu'il faudrait donner à l'Algérie son indépendance. Mais imaginez qu'en 1958, quand je suis revenu au pouvoir, je dise sur le Forum d'Alger qu'il fallait que les Algériens prennent eux-mêmes leur gouvernement, il n'y aurait plus eu de de Gaulle, immédiatement ! »

Je vous ai compris (...) je vois que la route que vous avez ouverte en Algérie, c'est celle de la rénovation et de la fraternité (...) Jamais plus qu'ici et jamais plus que ce soir, je n'ai compris combien c'est beau, combien c'est grand, combien c'est généreux, la France.

Charles de Gaulle *– Discours au balcon du gouvernement général à Alger, 4 juin 1958*

© Éditions d'Organisation

VII

(SE) MOTIVER

(Se) Motiver

L'homme aspire selon Maslow à satisfaire ses besoins dans un ordre précis, à l'instar d'une pyramide au sommet de laquelle on n'accéderait qu'en passant par ses étages successifs. C'est la dynamique des besoins humains ou la logique du « tu leur donnes ça... et ils en veulent toujours plus ». Nos premiers besoins concernent la survie, c'est-à-dire la sécurité physiologique (« être et durer ») et psychologique (éviter la violence). Mais une fois ce besoin satisfait nous souhaitons vite passer au suivant (sans perdre le premier) à savoir l'appartenance de groupe qui d'ailleurs renforce le premier (l'union fait la force). C'est l'instinct grégaire. Une fois satisfait notre besoin d'intégration, nous voulons au sein de nos groupes d'appartenance nous distinguer et être reconnu pour nous-mêmes et pour nos mérites : c'est le besoin de reconnaissance individuelle (les honneurs, les titres, mais aussi l'attention, le regard, l'écoute....). Mais ces niveaux de besoins restent très liés, même si les premiers sont chez beaucoup d'entre nous les plus importants.

La liberté hors de la société n'emporte pas l'idée de sûreté et celle-ci ne peut se comprendre sans liberté et sans société.

Rivarol

L'importance respective de ces différents niveaux de motivation est également fonction de notre culture. Le passage du niveau trois au niveau quatre, c'est-à-dire des besoins de reconnaissance aux besoins d'autonomie est souvent un moment critique mal vécu dans les relations humaines : en effet, une fois valorisés et reconnus pour leurs compétences, nos collaborateurs voudront légitimement que nous en tirions toutes les conséquences : « puisque vous me dites souvent que je suis compétent, faites-moi confiance et laissez-moi le faire tout seul ! Je n'ai plus besoin de vous ». Conséquences vécues bien souvent comme une ingratitude par le manager. L'amour et l'estime des autres ne suffisent plus, nous voulons faire nos preuves par nous-mêmes : en effet grâce aux signes de reconnaissance positifs que nous avons reçus, nous avons pris confiance en nous et nous nous sentons alors suffisamment fort pour prendre des responsabilités.

Les hommes commencent par l'amour, finissent par l'ambition, et ne se trouvent souvent dans une assiette plus tranquille que lorsqu'ils meurent.

La Bruyère

© Éditions d'Organisation

Il convient donc d'éviter deux défauts motivationnels classiques : le premier de valoriser sans responsabiliser par la suite. Le manager tranquillise, intègre et valorise mais s'arrête là : il sera alors perçu comme peu crédible ou démagogue. Tant qu'il s'agit de faire des compliments, il est présent, mais il refuse d'en tirer les conséquences, démentant ses paroles par ses actes.

On veut la liberté aussi longtemps qu'on n'a pas la puissance. Mais si on a la puissance, on veut la suprématie. Si l'on ne réussit pas (si on est trop faible), on veut la « justice », c'est-à-dire une puissance égale.

Nietzsche

Deuxième défaut motivationnel, celui de responsabiliser sans valoriser : le manager tranquillise et rassemble mais n'exprime pas bien sa reconnaissance positive et sa satisfaction de son entourage. Celui-ci n'est donc pas très confiant dans ses propres capacités. Or ce manager décide un jour de responsabiliser ses collaborateurs qu'il découvre soudainement comme trop dépendants de lui. Un peu comme ce père qui décide que son fils majeur doit désormais se prendre en charge, alors que pendant toutes les années précédentes il ne l'a pas encouragé dans ses timides tentatives d'émancipation. Cela risque d'entraîner un effondrement ou, à tout le moins, angoisse et échec chez celui que l'on veut considérer sans transition comme un individu autonome et responsable.

Reprenons notre ascension pour atteindre le dernier étage de la pyramide ; une fois autonome dans nos moyens d'action, nous pouvons alors envisager la dernière marche c'est-à-dire réaliser nos finalités. On peut en effet être par exemple, un directeur financier responsable de son département sans pour autant être satisfait car « si c'était à refaire j'aurai préféré être un écrivain ». Nous décidons alors de choisir (enfin) cette voie. En tant que manager je devrais aider le plus possible mon entourage à se réaliser dans ses propres finalités même si à terme elles ne coïncident pas avec celles de l'entreprise. En attendant, loin de rejeter les rêves de ceux qui m'entourent j'essaierai le plus possible de les relier aux objectifs professionnels que je leur donne.

Un désir satisfait en fait naître un autre dans le cœur d'un amant. Sur ce qu'on lui permet, il voit ce qu'on peut lui permettre.

Crébillon fils

Tout accomplissement est une servitude. Il oblige à un accomplissement plus haut.

Albert Camus

Face à ces besoins, le manager devra apparaître successivement comme un tranquillisateur, puis comme un rassembleur, un valorisateur, un responsabilisateur, et enfin un développeur de ses collaborateurs. Ces cinq types de besoins humains et de comportements manageriaux correspondants sont le thème des cinq chapitres suivants du livre : tranquilliser, rassembler, reconnaître, responsabiliser, servir.

© Éditions d'Organisation

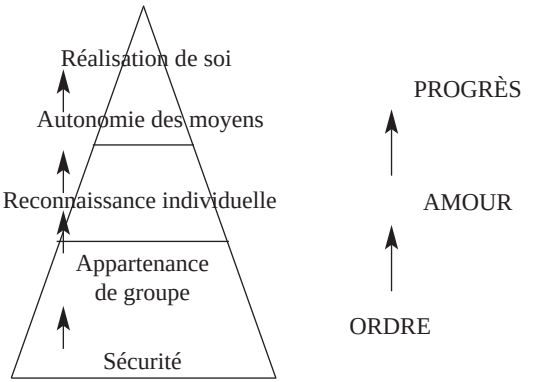
(...) L'homme, toujours plus avide du pouvoir à mesure qu'il en a davantage, et qui ne désire tout que parce qu'il possède beaucoup.

MONTESQUIEU

L'Amour pour principe, l'Ordre pour base, et le Progrès pour but.

Auguste COMTE

La pyramide des besoins de Maslow rejoint tout à fait le point de vue d'Auguste Comte :



Maslow **Auguste Comte**

Le management et le cinéma

Quelle est « L'étoffe des héros » selon Philip Kaufman ?

Un jeune pilote d'essai veut convaincre son épouse de le suivre dans sa nouvelle affectation qui constitue une véritable opportunité pour eux...

Le pilote : *Tu sais chérie, je vais te dire quelque chose, je te donne ma parole que dans pas longtemps, nous nous retrouverons au sommet de l'échelle, exactement comme à la base de Lengley.*
Son épouse : *Nous ? Oh, dis plutôt toi.*
Le pilote : *Non, nous formons une équipe, alors si moi je grimpe, toi tu grimpes. Nous montons au sommet de la pyramide.*

Commentaires : Le pilote d'essai donne ici une véritable définition du leader : le leader est celui que l'on a envie naturellement de suivre sans y être contraint, car il a su faire partager ses objectifs. On sait qu'en l'aidant à remplir ses objectifs, cela nous aide à remplir les nôtres car il nous fait monter avec lui : le leader fait du management ascensionnel en s'appuyant sur l'intérêt bien compris de ses collaborateurs qu'il aide à se réaliser.

L'homme est plein de besoins : il n'aime que ceux qui peuvent les remplir tous. « C'est un bon mathématicien », dira-t-on. Mais je n'ai que faire de mathématiques ; il me prendrait pour une proposition. – « C'est un bon guerrier. » – Il me prendrait pour une place assiégée.

PASCAL

© Éditions d'Organisation

66 Comment motiver et gérer l'insatisfaction

Pour motiver vos collaborateurs, commencez par vous motiver vous-mêmes. Et pour cela, stressez-vous c'est-à-dire mettez-vous en tension et soyez curieux. Pratiquez une politique d'équilibre entre des tentations extrêmes : ne cherchez pas à satisfaire tous vos désirs, ni à l'inverse à les étouffer tous mais plutôt sélectionnez-les et mettez-y réellement votre volonté mais avec humanité. Et satisfaisez-les au moment opportun.

On ne peut désirer ce qu'on ne connaît pas.

Voltaire

Nos désirs sont les pressentiments des possibilités qui sont en nous.

Gœthe

Ayez soin qu'il manque toujours dans votre maison quelque chose dont la privation ne vous soit pas trop pénible, et dont le désir vous soit agréable. Il faut se maintenir en tel état qu'on ne puisse être jamais ni rassasié ni insatiable.

Joubert

Un habile homme doit savoir régler le rang de ses intérêts, et les conduire chacun dans son ordre. Notre avidité les trouble souvent, en nous faisant courir à cent choses à la fois. De là vient que pour désirer trop les moins importantes, nous ne faisons pas assez pour obtenir les plus considérables.

La Rochefoucauld

Dépêchez-vous de succomber à la tentation avant qu'elle ne s'éloigne.

Casanova

Quant à nos désirs insatisfaits, il est bon de s'en faire une raison en évitant de les transformer en envie ou en conflit.

Herzberg distingue d'une part les motivations ou facteurs de satisfaction qui concernent l'individu lui-même. Ils sont positifs car ce sont des valorisations que l'individu recherche et ils agissent de façon plus durable que les facteurs d'ambiance. Ils motivent réellement et conduisent à l'action. Ce sont la créativité, l'autonomie, la responsabilité, la promo-

© Éditions d'Organisation

tion dans le travail. Motiver consiste alors à faire espérer quelque chose à plusieurs personnes mises en concurrence, à réguler cette concurrence et à en honorer les résultats. D'autre part les facteurs d'ambiance ou les facteurs d'insatisfaction qui impliquent toujours l'environnement de l'individu et « les autres ». Ils sont négatifs car ce sont des désagréments que l'individu veut éviter et ils agissent de façon relativement brève. Ils ne font qu'empêcher d'être démotivé et sont statiques. Ce sont par exemple le salaire, la bonne ambiance, la sécurité, les conditions matérielles de travail.

Plutôt que de gâter le présent en désirant ce que nous n'avons pas, considérons que ce qui nous échoit figurait hier parmi les choses désirées.

ÉPICURE

Toutes les fois que les hommes sont privés de combattre par nécessité, ils combattent par ambition. Cette passion est si puissante qu'elle ne les abandonne jamais, à quelque rang qu'ils soient élevés. La raison, la voici : la nature nous a créés avec la faculté de tout désirer et l'impuissance de tout obtenir ; en sorte que le désir se trouvant toujours supérieur à nos moyens, il en résulte du dégoût pour ce qu'on possède et de l'ennui de soi-même. De là naît la volonté de changer. Les uns désirent acquérir, d'autres craignent de perdre ce qu'ils ont acquis ; on se brouille ; on en vient aux armes, et de la guerre vient la ruine d'un pays et l'élévation de l'autre.

MACHIAVEL

Ce sont les passions et non les intérêts qui mènent le monde.

ALAIN

Le management et le cinéma

Quels sont les vrais « Sentiers de la gloire » dans le film de Stanley Kubrick ?

Quelle réponse fait le colonel Dax (Kirk Douglas) à son général qui cherche à le convaincre par tous les moyens d'entreprendre une attaque risquée ?

Le colonel Dax : *Je ne suis pas un taureau mon général, inutile d'agiter un drapeau pour me pousser à charger.*

Le management et la peinture

Pistes : Salvador Dali, « L'accommodation des désirs », 1929 / René Magritte, « Le principe du plaisir », 1937.

© Éditions d'Organisation

67 L'ARGENT EST-IL UN FACTEUR DE MOTIVATION ?

D'après Herzberg, deux mythes fondateurs, président à la vision que l'on peut avoir du travail. On y trouve la dualité entre satisfaction et absence d'insatisfaction. C'est au premier que correspond essentiellement la motivation d'argent.

Le premier mythe fondateur c'est la vision d'Adam, l'homme de la tradition chrétienne qui chassé du paradis doit travailler à la sueur de son front pour éviter que ça n'empire : s'il ne retrouve pas le paradis perdu, il peut au moins se garder d'augmenter ses insatisfactions sur terre et d'en faire un enfer. Être Adam, c'est fuir ce que l'on n'aime pas. La fonction du personnel procède d'une vision Adam du travail ; et gère uniquement les insatisfactions en particulier par l'argent.

(Pour les hommes modernes) le travail leur est un moyen, il a cessé d'être un but en lui-même; aussi sont-ils peu difficiles dans leur choix pourvu qu'ils aient de gros bénéfices (...) chasser l'ennui à tout prix est vulgaire, comme de travailler sans plaisir.

Herzberg

Oh ! argent que j'ai tant méprisé et que je ne puis aimer quoi que je fasse, je suis forcé d'avouer que tu as pourtant ton mérite : source de la liberté, tu arranges mille choses dans notre existence, et tout est difficile sans toi.

Chateaubriand

Le second mythe, c'est la vision d'Abraham, l'homme de la tradition juive qui pense qu'il peut se réaliser ici-bas dans son activité et recherche tout ce qui lui permet d'aller dans ce sens et de se motiver. Être Abraham, c'est aller vers ce que l'on aime. La fonction des ressources humaines en entreprise procède d'une vision Abraham du travail ; et gère uniquement les motivations.

Travailler sans en avoir envie, ça n'est pas un travail qu'on fait, c'est une besogne. Et c'est à ces moments-là qu'on se rend compte à quel point l'on a peu de mérite à faire les choses qui nous plaisent. (...) Quand on travaille dans la joie, dans l'enthousiasme, on n'a droit à rien. On n'a même pas droit au succès. On est payé d'avance.

Sacha Guitry

Il faut compter ses richesses par les moyens qu'on a de satisfaire ses désirs.

Abbé Prévost

© Éditions d'Organisation

Nous sommes tous un mélange de ces deux visions dans des proportions variables. Mais si la motivation d'argent est pour certains (qui ont la vision d'Adam) une nécessité, elle s'avère pour tous insuffisante ou illusoire. Elle ne pourra donc jamais constituer l'axe majeur d'une politique de mobilisation du personnel. Quoiqu'elle en soit une condition nécessaire (mais insuffisante). Il est d'ailleurs facile de parler aux autres de se réaliser dans le travail (en oubliant que leur premier souci est de faire vivre leur famille) quand on a soi-même un niveau de vie confortable.

La richesse est comme l'eau de mer ; plus on en boit, plus on a soif.

LA ROCHEFOUCAULD

Les prétentions sont une source de peines, et l'époque du bonheur de la vie commence au moment où elles finissent.

CHAMFORT

N'estime l'argent ni plus ni moins qu'il ne vaut : c'est un bon serviteur, et un mauvais maître.

Alexandre DUMAS fils

Le management et le cinéma

Piste : « La tête dans le sac » de **Gérard Lauzier** nous montre les déboires d'un homme trois fois divorcé (Guy Marchand) qui croit se consoler avec une autre version de la réussite, celle de l'argent.

Le management et le théâtre

Trofimov à Pistchik : *Si l'énergie que vous avez déployée pendant votre vie à chercher de l'argent, avait été employée à autre chose, vous auriez pu retourner le monde.*

TCHEKHOV *(La Cerisaie)*

Le management et l'histoire

Aujourd'hui la France n'a plus qu'une seule ambition : celle de son niveau de vie

Charles DE GAULLE

Le management et la peinture

Pistes : Bosch, « Le Chariot de foin », (une vision Adam du travail ?) et Man Ray, « Violon d'Ingres », 1924/7 (une vision Abraham ?).

© Éditions d'Organisation

VIII

METTRE EN CONFIANCE

FAIRE CLARIFIER LES MENACES ET LES RUMEURS

La menace est signe d'impuissance. Comme la promesse, c'est une échappatoire lorsqu'on ne peut plus faire face au présent et que l'on renvoie alors tout à un hypothétique futur lourd d'équivoque. En fait c'est l'aveu plus d'une faiblesse que d'une force, d'une peur et d'une incapacité à agir plus que d'une maîtrise réelle de la situation. Menacer est aussi dangereux pour le menaceur que pour le menacé car le premier risque « un retour de bâton », et d'être l'arroseur arrosé, en particulier quand il y a menace d'exclusion.

Tel menace qui a grand peur.

Théodore DE BÈZE

Du bâton que l'on tient on est souvent battu.

Jean-Antoine DE BAÏF

Ne lever jamais la main sans frapper. Il faut rarement lever la main, peut-être ne faut-il jamais frapper ; mais il n'en est pas moins vrai qu'il y a des circonstances où le geste est aussi dangereux que le coup. De là, la vérité de la maxime suivante.

Denis DIDEROT

On menace souvent par la censure et la rumeur. Censurer c'est cacher un élément important d'une affirmation grave, tout en laissant entendre qu'il existe quand même : « tu sais, ici, il faut faire avec ! » Ce à quoi vous pourrez répondre pour faire clarifier la censure : « il, c'est tout le monde ? Avec, c'est avec quoi exactement ? » La censure est la version linguistique du syndrome de l'épée de Damoclès.

Il est dangereux pour une république, ou pour un prince, de tenir par des condamnations continuelles, sans cesse suspendus sur leurs sujets le soupçon, l'inquiétude et les alarmes. Il faut donc ou n'attaquer personne, ou exercer en une seule fois la rigueur qu'on croit nécessaire, puis rassurer ensuite les esprits par tout ce qui peut ramener le calme et la confiance.

MACHIAVEL

Sachez vous-même résister au chantage et à la menace, en particulier lorsqu'une règle du jeu que vous annoncez est intentionnellement qualifiée de menace par celui qui n'a pas envie de s'y plier. Par exemple si vous dites : « Si tu viens régulièrement à l'heure

© Éditions d'Organisation

alors tu peux bénéficier de plus de facilités pour le choix de tes dates de vacances » et que votre interlocuteur vous répond : « Mais c'est du chantage ! » Ne tombez pas dans le piège de cet amalgame et répondez tranquillement : « Une menace ? Non c'est un échange gagnant/gagnant ! Pourquoi voudrais-tu être le seul à gagner et pas les autres ? » Dès qu'il y a un perdant en effet, il y a désir de revanche, donc de conflit. En fait par le donnant/donnant, nous communiquons au sens littéral du terme, c'est-à-dire que nous mettons en commun nos objectifs respectifs. C'est menacer à son tour que de considérer toute pression exercée sur soi comme une menace personnelle. Ainsi à quelqu'un qui vous fait le reproche de se sentir menacé par vos propos, vous pouvez répondre : « Je ne te menace pas, je te donne ma règle du jeu, et si je ne le faisais pas, tu me reprocherai de t'avoir piégé, d'avoir été imprévisible, de ne pas t'avoir informé. Maintenant tu ne pourras pas me dire que tu ne savais pas ».

Le management et le cinéma

Dans cet extrait de « Clara et les chics types » de Jacques Monnet, analysez ce qui aurait pu être répondu à la menace exprimée.

Clara (Isabelle Adjani) : *Non mais c'est pas possible d'être aussi nul. Tu ne peux pas faire attention, non ?*
Un ami de Clara : *Clara, ça suffit, ne me parle pas sur ce ton, je te préviens.*
Clara (Isabelle Adjani) : *Comment ça tu me préviens ? Tu ne vas pas me menacer maintenant, non ? (en lui pointant le doigt).*

Commentaires : Pourquoi ne pas répondre en faux naïf positif : « je te remercie car effectivement un homme averti en vaut deux » Ou bien encore en faisant lever la censure des propos : « Oui je comprends et tu me préviens de quoi exactement ? »

Les rumeurs intentionnellement provoquées pour nuire ont à leur origine la calomnie. Elle proviennent la plupart du temps de gens qui nous sont proches et par là-même préfèrent utiliser une arme de l'ombre pour ne pas être démasqué. La seule réponse sera là aussi de faire clarifier l'information sans (trop) de justification quitte à dire comme Zola dans l'affaire Dreyfus : « J'accuse ».

Plus une calomnie est difficile à croire,
Plus pour la retenir les sots ont de la mémoire.

Casimir DELAVIGNE

Calomnie. – Si l'on trouve la trace d'une mise en suspicion vraiment infamante il ne faut jamais en chercher la source chez ses ennemis loyaux et simples ; car, si ceux-ci inventaient sur notre compte une pareille chose, étant nos ennemis, ils ne trouvaient pas créance. Mais ceux à qui nous avons été le plus utiles pendant un certain temps et qui, pour une raison quelconque, peuvent être secrètement certains de ne plus rien obtenir de nous, – ceux-là sont capables de mettre une infamie en circulation : ils trouvent créance, d'une part parce que l'on admet qu'ils n'inventeraient rien qui pourrait leur nuire personnellement, d'autre part parce qu'ils ont appris à nous connaître de plus près.

NIETZSCHE

© Éditions d'Organisation

Le management et le cinéma

Dans le film de **Georges Lautner « La vie dissolue de Gérard Floque »,** Michel Galabru (Édouard) est un important annonceur qui utilise les services d'une agence de publicité dirigée par Christian Clavier. Galabru vient de rejeter avec colère le projet que lui a présenté Roland Giraud (Gérard), un des créatifs de l'agence. Analysez ce qui rend le comportement de Christian Clavier menaçant et comment Roland Giraud réagit.

Christian Clavier : *Vous avez entièrement raison Édouard. Gérard tu m'attends, je te vois après.*
Roland Giraud : *Oui, je t'attends Édouard, et j'espère que tu seras plus clair.* Puis plus loin... *Ça, il a été clair, je suis viré !*

Commentaires : Voyez la différence de gestuelle entre Christian Clavier, qui touche l'épaule de son client en colère, Michel Galabru (il veut en être proche) et son collaborateur, Roland Giraud dont il s'éloigne en le menaçant de l'index. Comme la gestuelle est souvent inductrice, remarquez comment à son tour, Roland Giraud réplique avec le doigt pointé comme une épée : il y a là un véritable combat gestuel. L'agression gestuelle de Christian Clavier est accentuée par son discours qui retient des informations essentielles : « Je te vois après ! » Après quoi ? Après qu'il ait dénigré son collaborateur auprès de son client ? D'ailleurs, Roland Giraud le sent bien et demande plus de clarification. La dernière phrase de Christian Clavier est dans la logique de ce conflit : il menace d'abord en censurant ses propos puis tranche rapidement sans explication.

Le management et l'histoire

Ne refaites pas le syndrome du 8 thermidor qui a coûté si cher à Maximilien de Robespierre, (sa vie !) Ce jour-là Robespierre annonça une fois de plus, à la Convention qu'elle contenait encore en son sein des traîtres à la patrie. Mais alors que les conventionnels le pressaient de donner des noms, il s'y refusa obstinément, parlant seulement « d'une poignée de fripons » laissant ainsi planer une menace générale qui lui fut fatale. En effet chacun se sentant accusé, tout le monde prit peur et voulut prendre les devants en votant la chute de l'Incorruptible. Évitez donc les censures de langage qui peuvent apparaître comme lourdes de menaces.

Quand on se vante d'avoir le courage de la vertu, il faut avoir le courage de la vérité. Nommez ceux que vous accusez.

***Louis Joseph Charlier** à Robespierre le 26 juillet 1794 à la Convention*

Paul Quilès semble avoir retenu la leçon mais se fit surnommer Robespaul pour avoir affirmé un peu trop vite au Congrès du Parti Socialiste de Valence les 23/25 octobre 1981 : « Il ne faut pas non plus se contenter de dire de façon massive comme Robespierre à la Convention, le 8 Thermidor 1794 : des têtes vont tomber ; il faut dire lesquelles et le dire rapidement, c'est ce que nous attendons du gouvernement. »

© Éditions d'Organisation

68 SE FAIRE OBÉIR

L'ordre est souvent ressenti comme une violence inquiétante par celui à qui il est destiné. Aux deux sens du terme car l'ordre-organisation peut être en effet vécu comme opposé à la vie et à toutes ses manifestations de variété et de subjectivité et l'ordre-interpellation comme antithétique de la liberté : il n'est pas non plus exempt d'inconvénients pour celui qui le donne. En effet les réactions aux contraintes en général et à l'ordre en particulier sont les mêmes que celles dues à la peur, à la fuite ou à la révolte.

Pourquoi l'homme aimerait-il ses chaînes, fussent-elles en or ?

Francis BACON

Princes, régnez sur des hommes. Vous serez plus grands qu'en commandant des esclaves.

RESTIF DE LA BRETONNE

Quand les talons claquent, l'esprit se vide

Maréchal LYAUTEY

On gagne plus par l'amitié et la modération que par la crainte. La violence peut avoir de l'effet sur les natures serviles, mais non sur les esprits indépendants.

JOHNSON

Plus fait douceur que violence.

LA FONTAINE

Pour vous faire obéir facilement, donnez des ordres légitimes c'est-à-dire qui vont dans l'intérêt bien compris de ceux qui doivent les exécuter. Pour cela commencez par les clarifier et ensuite expliquez-les. Pour clarifier et préciser les ordres, utilisez la formule de Quintilien, maître de la rhétorique latine qui énonçait entre autres que pour bien s'exprimer à l'écrit ou à l'oral, il fallait structurer ses propos selon le plan : sujet, complément, lieu, moment, moyens, but, c'est-à-dire se poser successivement les questions du « qui, que ou quoi, où, quand, comment, combien, pourquoi ». C'est le QQOQCCP. Si l'objectif est susceptible de faire peur à l'intéressé, commencez d'abord par lui parler des moyens que vous mettez à sa disposition et ensuite de l'objectif à atteindre. Si vous inversez, à peine aurez-vous annoncé l'objectif que votre collaborateur n'écoutera plus la

© Éditions d'Organisation

suite, n'ayant de cesse que de préparer ses arguments pour, le cas échéant, refuser la tâche. C'est pourquoi le P du pourquoi figure à la fin du QQOQCCP et non à son début. La formule QQOQCCP est à la fois une liste des questions à poser pour clarifier les censures de vos interlocuteurs, un plan type pour structurer vos idées à l'écrit et à l'oral et un moyen de rendre opérationnelles les directives que vous donnez.

Le plus fort n'est jamais assez fort pour être toujours le maître, s'il ne transforme sa force en droit et l'obéissance en devoir.

Jean-Jacques ROUSSEAU

Quand vous avez des ordres à donner, ne les donnez qu'avec la certitude que vous serez promptement obéi.

SUN TSÉ

Si tu veux être obéi, donne des ordres raisonnables.

Proverbe Arabe

Mieux vaut limiter les ordres, mais tout ordre donné doit être scrupuleusement respecté.

SAXE

Mais pour vous faire obéir plutôt que de donner des ordres « à tout bout de champ », utilisez plutôt les principales alternatives à la contrainte que sont le libre choix, la raison et la douceur. En particulier évitez d'utiliser l'impératif, mode verbal de l'ordre, et préférez le « voulez-vous » ou le « merci de me dire... ». Et n'oubliez pas de remercier pour l'ordre exécuté et plus généralement à chaque fois que vous obtenez satisfaction dans vos demandes.

Nous donnons toujours aisément ce que l'on n'exige pas de nous et ce qu'on ne nous oblige nullement à donner.

Ivan GONTCHAROV

Quand on est fort il faut être bon.

Maxime GORKI

Richelieu, particulièrement autoritaire était peu soucieux de sa popularité aux yeux de sujets qu'« il faut (...) comparer aux mulets qui, étant accoutumés à la charge, se gâtent par un long repos plus que par le travail ». Homme de devoir, il mourut lui-même d'épuisement à la tâche.

L'autorité contraint à l'obéissance, mais la raison y persuade.
(...) Si les peuples étaient trop à leur aise, il serait impossible de les contenir dans les règles de leur devoir.

Cardinal DE RICHELIEU

© Éditions d'Organisation

69 JUSQU'OÙ OBÉIR ET QUAND DÉSOBÉIR ?

Si contraindre aliène, obéir n'est pas s'aliéner. C'est même souvent un signe d'harmonie intérieure et un signe de force et de maîtrise de soi. C'est aussi un excellent apprentissage de certaines conduites manageriales que l'on aura à mener par la suite.

Je suis certain qu'un homme saura bien commander s'il a consenti à bien obéir et si, dans la tourmente de la bataille, il a gardé son rang en brave et loyal soldat. Il n'est pas de plus grand mal que l'anarchie.

SOPHOCLE

Celui qui exécute de bonne grâce les ordres échappe au côté pénible de la soumission : faire ce qui nous rebute.

SÉNÈQUE

Celui qui excelle ne discute pas, il maîtrise sa science et se tait.

VOLTAIRE

Cependant dans quelles limites obéir ? Celles de l'ambition (oser enfreindre des règles désuètes pour imposer ou « vendre » les siennes si elles sont objectivement meilleures), celles de la conscience (« se soumettre ou se démettre ») et celles de l'imagination créative qui s'oppose au conformisme. Car il peut y avoir un danger à trop obéir, voire à prévenir ce que l'on croit être les intentions intimes non encore exprimées de son chef. Soit on lui propose par avance d'accepter l'ordre d'accomplir telle mission pénible mais l'on risque de se voir opposer un refus, soit on agit sans prévenir et l'on risque de se voir sanctionner pour mauvaise anticipation de la pensée du chef. A l'appui de ces deux versions, deux exemples de l'histoire antique : la première rapportée par Shakespeare concerne le pirate Ménas proposant à Pompée qui invitait sur son bateau Antoine et Octave, de se débarrasser de ses rivaux en coupant les cordages des ancres, ce à quoi Pompée répondit « Il aurait fallu le faire, Ménas, sans m'en prévenir. Contentons-nous maintenant de ce que nous avons, car le parjure n'est pas de mon fait. » Le second exemple nous renvoie au traitement que réserva Alexandre aux compagnons perses de Darius III lorsqu'ils lui apportèrent la tête de leur roi qu'ils venaient de massacrer sans qu'on le leur ait demandé : la mort.

© Éditions d'Organisation

Evitez donc d'exécuter inconsidérément et pour vous faire bien voir, les intentions inavouées de vos chefs. Si elles sont inavouées c'est qu'elles sont probablement inavouables. Et exécuter des ordres inavouables se retournera contre vous parce que l'on n'aime pas être redevable d'actions compromettantes. Vous ne pouvez pas justifier vos échecs en invoquant un ordre de votre supérieur qui ne se trouvait pas sur le terrain des événements : il fallait soit prendre le risque de désobéir, soit énoncer clairement son désaccord à son supérieur, l'expliquer et se battre pour modifier l'ordre, soit enfin démissionner. Si vous n'avez opté pour aucune de ces trois décisions, il est légitime que vous soyez davantage tenu pour responsable de l'échec final que celui qui a donné l'ordre initial !

> *Si vous ne croyez pas devoir risquer la rencontre, ne combattez pas, même si vous avez reçu des ordres précis pour le faire. Si, au contraire, l'occasion paraît avantageuse, profitez-en, même si les ordres du souverain étaient de ne pas le faire. Votre vie et votre réputation ne courent aucun risque et vous n'aurez commis aucun crime devant celui dont vous avez enfreint les ordres. Servir le souverain, avantager l'Etat et faire le bonheur du peuple : voilà ce que vous devez avoir en vue. Remplissez cette mission, vous avez atteint le but.*
>
> ***SUN TSÉ***

Le management et le cinéma

« Le testament d'Orphée » de Jean Cocteau

> *– Si je ne me trompe, vous faites de la désobéissance un sacerdoce ?*
> *– Sans elle que feraient les enfants, les héros, les artistes ?*

Le management et le théâtre

Une tragédie de la désobéissance , « Le prince de Hombourg », d'Heinrich Von Kleist

Ce prince brandebourgeois remporte une belle victoire sur les Suédois mais en ayant désobéi aux ordres qu'il avait mal écoutés. Que va faire son oncle le grand électeur de Brandebourg, soucieux d'éviter tout manquement à la discipline ? Il remet la décision entre les mains du coupable qui prend alors le parti de l'État contre lui-même. C'est à ce moment-là qu'il devient en fait le héros parfait et c'est pour cela qu'il est gracié.

Le management et l'histoire

Les liens d'obéissance furent le fondement de la société médiévale. En effet l'état d'anarchie à partir du IX^e^ siècle rendit nécessaire l'instauration d'une société où chacun devait dépendre d'un suzerain (ou d'un maître s'il est serf) de telle sorte que :

> *« ...chacun se donne à l'un des grands pour n'être pas à la merci de tous les grands. »*

S'il n'y a pas de honte à obéir, il y en a à se laisser imposer un maître. Obéissez mais choisissez librement à qui.

© Éditions d'Organisation

70 INFORMER ET EXPLIQUER

C'est l'absence d'informations qui favorise les rumeurs et laisse le champ ouvert à toutes les interprétations et les peurs possibles. Donc, on ne le répétera jamais assez, l'information est une nécessité en entreprise. L'information rassure avant toute chose à condition d'être clairement délivrée, précise, transparente et rapide. Un responsable ne doit pas transmettre de façon passive une information mais agir comme un relais actif apportant une réelle valeur ajoutée. Il faut avoir le courage de ses propres idées face à ses collaborateurs comme face à ses responsables, c'est-à-dire d'une part, expliquer les raisons pour lesquelles les consignes sont données, et d'autre part, informer par avance son responsable des réactions que sa décision peut provoquer. Mais attention à ne pas mélanger devoir et (bonne) conscience : Voir à ce sujet l'attitude du colonel Dax (Kirk Douglas) dans « Les sentiers de la gloire » de Stanley Kubrick.

De nos jours (et cela rend la tâche des réformateurs difficile), ce sont les peuples qui doivent comprendre.

Ernest RENAN

L'information vient du peuple et retourne au peuple.

Sous-titre du quotidien* Libération *(1973)

Nous excusons toujours ce que nous comprenons.

LERMONTOV

Mais l'information ne suffit pas et peut même avoir des effets pervers car lorsque vous informez davantage vos collaborateurs en décidant par exemple de systématiser des réunions d'information, vous créez alors un besoin accru d'expression en retour des destinataires de vos messages. Et si vous ne faites pas rapidement suivre votre politique d'information d'une politique de communication par laquelle c'est vous qui écoutez les réactions et sollicitez les avis de votre entourage, celui-ci risque de se sentir plus frustré qu'auparavant. Faites donc s'exprimer vos collaborateurs en proportion des informations qu'ils reçoivent. Si vous pensez (à juste titre) que vos collaborateurs « ont droit » à l'information, que c'est un dû pour eux, alors c'est à vous d'aller la leur donner : en France, en effet, les créances sont portables et non quérables. Maintenant un droit ça se défend et

© Éditions d'Organisation

vous pouvez toujours dire à vos collaborateurs qu'il leur appartient en définitive, de prendre l'initiative d'aller chercher ce qu'on oublie quelquefois de leur donner.

Le management et le cinéma

« Le dictateur » de Charlie Chaplin

Charlot est artilleur dans l'armée allemande en 1914/18 et l'obus qu'il a fait tirer est retombé à cinq mètres du canon. Les autorités compétentes se penchent alors sur le problème, chacun se retournant vers son subordonné ...

L'officier supérieur : *Obus défectueux, il faut l'examiner, venez !*
L'officier subalterne : *Venez !*
Le sous-officier : *Venez !*
L'officier supérieur : *Il faut vérifier l'obus.*
L'officier subalterne : *Vérifiez l'obus !*
Le sous-officier : *A vos ordres, l'obus !*

Commentaires : Rien, si ce n'est le formalisme hiérarchique n'empêchait l'officier supérieur de s'adresser directement au destinataire final de son ordre. Dans le message final du sous-officier « à vos ordres », le nombre de mots de respect devient supérieur à celui du contenu même du message « l'obus ». Et au fur et à mesure que l'ordre est retransmis, la phrase devient de plus en plus courte, perdant de sa substance, alors qu'au contraire, plus un ordre descend dans la hiérarchie plus il doit être explicité.

Le management et le théâtre

Chigha *: Quand mon fils Abdallah refuse de me donner des explications, sur le moment j'ai de la peine, mais je me calme...* (La Mère éclate à nouveau de rire.) *et je trouve bien beau finalement de recevoir l'ordre de me réjouir ou de pleurer sans savoir pourquoi. Mes hommes veulent que mes éclats de rire et mes gémissements soient beaux. Comme je n'ai pas de chagrin – c'est eux qui le portent – ni de joie, je peux m'appliquer dans mon travail... en douceur...*

Jean GENET *« Les Paravents »*

Le management et l'histoire

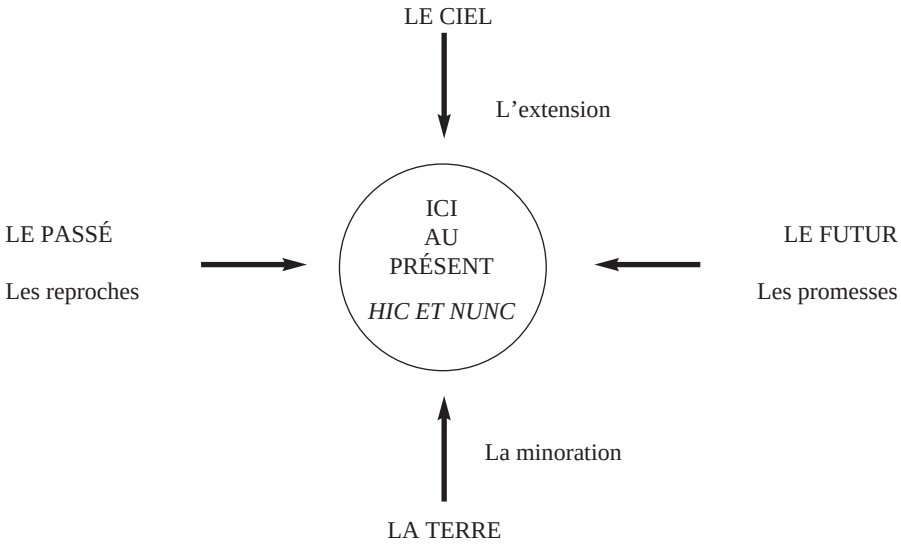
On n'explique jamais assez : Pierre Mendès-France vient d'être renversé dans la nuit du 4 au 5 février 1955 par une Assemblée qui redoute une politique d'« aventure » en Afrique du Nord. Alors, contrairement aux usages et sous les protestations des députés qui « ne veulent pas le savoir », Pierre Mendès-France remonte à la tribune pour expliquer et justifier son action... au moins pour l'opinion publique et la postérité.

© Éditions d'Organisation

71 RECENTRER LES SITUATIONS « *ici et maintenant* »

Pour comprendre une situation inconnue, il faut en expliquer ses deux dimensions de base que sont d'abord : le temps, c'est-à-dire le moment de son apparition (est-ce un problème issu du passé ou qui me concerne aujourd'hui, ou demain ?) et l'espace qu'il occupe, l'importance que je lui donne. Faire face à une situation, c'est d'abord prendre conscience de quatre impasses classiques qu'elle peut avoir sur les axes de l'espace et du temps.

MANAGER L'ESPACE-TEMPS POUR AGIR



Dans l'espace, soit on surdimensionne et dramatise la situation en l'étendant aux autres, au ciel, à tout l'univers : c'est la meilleure façon de ne pas la régler par des phrases telles que : « Mais ça concerne aussi les autres services, l'ensemble de l'entreprise, l'ensemble de la profession, en fait c'est un problème général qui nous dépasse », « Ah si on était dans tel pays on pourrait procéder comme cela, mais ici ! », « Vous ne pouvez pas faire comme les autres ? », soit au contraire l'on dédramatise de façon telle qu'à la fin il n'y a plus de problème à résoudre. C'est la mise sous terre par la méconnaissance systématique de la situation.

© Éditions d'Organisation

On distingue ainsi quatre niveaux de méconnaissance d'une situation : Son existence : « Tu crois, vraiment, t'es sûr ? » Son importance : « C'est pas grave ! » Sa possibilité générale de solution : « C'est normal, il faut passer par là. C'est le destin ! » Sa possibilité de solution pour soi-même ou telle personne : « C'est normal pour toi, tant que tu... » Faire face à une situation c'est donc la recentrer ici, à portée de mes yeux, de mes mains, de mes sens pour la vivre personnellement et la maîtriser.

L'homme est si surnaturel que ce qu'il réalise le moins, ce sont les notions de temps et d'espace.

Léon BLOY

Dans le temps ensuite, il faut éviter de ne s'intéresser qu'aux causes du passé... et en particulier en faisant de ce passé une « belle époque » (ce qui dévalorise la situation présente et ceux qui la vivent). Sur l'axe des causes et des conséquences c'est-à-dire du hier et du demain, l'homme ne maîtrise réellement que ses décisions au quotidien. En réponse à un « pourquoi as-tu fait cela ? » notre interlocuteur qui ne pourra répondre que « parce que » sentira bien vite qu'à force d'expliquer, il s'explique et qu'à force de s'expliquer il se justifie... comme un coupable. (Voir aussi le chapitre I, 8).

Ne dis pas : « Comment se fait-il que les jours anciens ont été meilleurs que ceux-ci ? » Ce n'est pas par sagesse que tu demandes cela.

ANCIEN TESTAMENT

Déplorer un malheur qui est passé, qui s'en est allé est le plus sûr moyen de s'attirer un nouveau malheur.

SHAKESPEARE

La culpabilité et le péché ne sont que peurs du passé.

CURTIS

Comme le souvenir est voisin du remords.

Victor HUGO

Aucune origine n'est belle. La beauté véritable est au terme des choses.

Charles MAURRAS

Le management et le cinéma

Extrait de L'insoutenable légèreté de l'être » de Milan Kundéra

Je n'ai pas pu supporter ceux qui disent « Ah de mon temps », ces pleurnichards qui se lamentent sur le bon vieux temps, le passé. Si jamais un jour ça t'arrive, je te jure que je me tirerais.

© Éditions d'Organisation

A l'inverse le deuxième danger dans le temps consiste à ne se préoccuper que du futur, quitte à sacrifier le présent ou à s'y résigner. Fuir une situation présente en se projetant dans le futur c'est être messianique et promettre pour un rien. Si le futur est à prendre en compte dans le cadre d'une démarche créative, il faut adosser toute politique de prospective sur le présent qui lui sert de ressort. « À partir de maintenant, vous gagnez 10 % l'an » convainc mieux que « Dans dix ans vous aurez gagné X % ».

Carpe diem minimum credula postero.
Cueille le jour présent, en te fiant le moins possible au lendemain.

HORACE

Nous pensons toujours ailleurs ; l'espérance d'une meilleure vie nous arrête et appuie, ou l'espérance de la valeur de nos enfants, ou la gloire future de notre nom, ou la fuite des maux de cette vie, ou la vengeance qui menace ceux qui nous causent la mort.

MONTAIGNE

Il faut laisser le passé dans l'oubli et l'avenir à la Providence.

BOSSUET

Les gens qui vivent dans le passé doivent s'incliner devant ceux qui vivent dans l'avenir. Sinon le monde se mettrait à tourner à l'envers.

BENNETT

Le présent n'est pas un passé en puissance, il est le moment du choix et de l'action.

Simone DE BEAUVOIR

Le temps présent est semblable à la boule d'argile, le temps passé à la poussière de la terre, et le temps futur à la cruche.

Nagar JUNA

Les applications du recentrage « ici et maintenant » sont nombreuses. En expression orale, évitez de démarrer vos discours au passé ou au passif, par exemple en vous étendant trop sur votre intervention : « On m'a demandé de vous... » , « C'est après avoir étudié... que j'ai été amené à ... » et de les conclure systématiquement au futur par des promesses ou des espérances : « J'espère que vous utiliserez à l'avenir... » qui révèlent votre manque de certitude. Placez-vous le plus souvent possible au présent, le temps qui indique que l'on maîtrise bien la situation aussi bien au début : « Je vous présente... » qu'en conclusion : « Je vous invite à... » (l'action, bien sûr).

En communication, ne (vous) comparez pas avec les autres, vous « étendez » le problème : Avec un « Vous pourriez arriver à l'heure comme les autres ! » attendez-vous à un « parlons-en des autres, vous savez à quelle heure ils partent, les autres ? Et puis eux,

© Éditions d'Organisation

vous les avez augmentés alors que moi... » En communication, comparaison n'est pas raison. Face à un « Nous pensons tous que vous... », recentrez par un : « Oui je comprends, et vous personnellement que pensez-vous ? »

Le management et le cinéma

De l'inquiétude de nos collaborateurs quand nous oublions de donner nos coordonnées dans le temps et dans l'espace !

Dans **« Une étrange affaire »** de **Pierre Granier-Deferre**, Gérard Lanvin parle à son épouse dans le film Nathalie Baye du futur repreneur de l'entreprise où il travaille :

Nathalie Baye : *Il arrive quand ?*
Gérard Lanvin *: Qui ça, il ?*
Nathalie Baye : *Le nouveau*
Gérard Lanvin : *On ne sait pas, personne sait, on ne sait même pas où il est, alors !*

Commentaires : Gérard Lanvin a d'autant plus peur du changement de dirigeant qu'il sent bien que jusqu'à présent il ne s'est guère impliqué dans l'entreprise. Parmi les peurs, notez celle du temps (« Il arrive quand ? ») et celle de l'espace (« On ne sait même pas où il est »). Sa peur est accentuée du fait qu'un halo de mystère environne la personne du futur dirigeant. Nathalie Baye et Gérard Lanvin n'osent même pas le nommer par son titre (à défaut de son nom). C'est : « Il, le nouveau », mais pas le nouveau directeur. Cette imprécision du sujet est telle qu'au début, Gérard Lanvin ne comprend pas la question posée et la fait préciser. A noter que dans certaines cultures, il est de tradition de penser que pour se faire respecter, un chef ne doit pas souvent être vu de ses troupes.

La conscience est un trait d'union entre ce qui a été et ce qui sera, un pont jeté entre le passé et l'avenir.

Henri BERGSON

Le management et l'histoire

Quelques exemples « d'enterrements » : Les derniers mots d'Henri IV venant d'être poignardé le 14 mai 1610 par Ravaillac furent simplement : « Ce n'est rien ! » Avant de se coucher, Louis XVI note tout aussi simplement dans son carnet le 14 juillet 1789 : « 14, rien ». Après le premier choc pétrolier de 1973, l'insouciance du gouvernement français, sa tendance à ne pas prendre de mesures « énergiques » et à vouloir sauver à tout prix le pouvoir d'achat, coûte cher à l'économie nationale :

Le coq gaulois faisait l'autruche.

Olivier CHEVRILLON (14-4-1980)

© Éditions d'Organisation

72 (SE) DONNER DES RÈGLES DU JEU ET SE MAÎTRISER

Les premières informations à donner à votre entourage pour le rassurer sur vos intentions réelles à son égard doivent constituer une véritable règle du jeu des parties. Cette règle du jeu vous empêchera d'être imprévisible et permettra à vos collaborateurs de pouvoir s'engager sur des bases claires. Les règles, en outre, défendront les plus faibles, ceux qui d'ailleurs n'oseront même pas vous aider à les défendre le cas échéant. Remarquez celui qui contestera l'utilité de telle règle du jeu : c'est un dominateur qui préfère une autre loi, celle de la jungle. Avant tout, le manager tranquillisateur établit des lois et des règles à la mesure de l'homme (ce qui les distingue des règlements sacro-saints), c'est-à-dire en accord avec ses sentiments. Mais ne confondez pas règlement et règle du jeu. Le premier est sacré, le deuxième utile et légitime. Le premier est historique et intangible, le deuxième se renégocie en permanence avec les intéressés. Le premier est lourd, volumineux, personne ne le connaît vraiment, le deuxième est léger, se concentrant sur quelques règles essentielles que tout le monde connaît et pratique.

Une chose n'est pas juste parce qu'elle est loi (...) mais elle doit être loi parce qu'elle est juste.

MONTESQUIEU

On ne peut connaître l'âme, les sentiments, les intentions d'un homme avant qu'on l'ait vu exercer le pouvoir et donner des lois.

SOPHOCLE

Si le manager doit respecter lui-même les règles qu'il établit, il doit aussi s'en imposer des supplémentaires et toutes personnelles pour développer sa maîtrise de soi.

Faire une loi et ne pas la faire exécuter, c'est autoriser la chose qu'on veut défendre.

Cardinal de RICHELIEU

Ne pouvant régler les événements, je me règle moi-même.

MONTESQUIEU

Le management et le cinéma

Dans **« L'argent des autres » de Christian de Chalonge,** Jean-Louis Trintignant, qui

© Éditions d'Organisation

a été renvoyé de la banque où il travaillait, recherche un emploi et vient d'être filmé à son insu, pendant qu'il attendait d'être reçu pour un entretien dans un cabinet de recrutement. On lui repasse et commente le film pour voir sa réaction. Qu'est-ce qui le met tant en colère ? A partir de cet extrait, dégagez les trois reproches que formule Jean-Louis Trintignant et qui concernent les bases mêmes du pouvoir-pression.

> ***La personne chargée du recrutement*** (en voix off): *Je voudrais que nous regardions ensemble votre prestation dans la salle d'attente. Dès la première minute, vous sembliez à l'aise, pas surpris d'être là, pas surpris que l'on ne vous ait rien demandé, serein, toujours serein. Vous pensez que votre sérénité était la bonne réponse à la situation ?*
>
> ***Jean-Louis Trintignant :*** *La bonne réponse ? Mais je ne sais pas quelle est la bonne réponse ? Si vous la connaissez, faites-la moi savoir. Pourquoi seriez vous seule à la connaître? Non mais c'est vrai, qu'est-ce que c'est que ces règles que personne ne connaît, sauf vous !*

Commentaires : Le manager autoritaire veut surprendre. Rappelez-vous du film « L'itinéraire d'un enfant gâté » où l'on voit Jean-Paul Belmondo apprendre à Richard Anconina à ne jamais afficher sa surprise pour éviter de tomber ainsi sous la dépendance d'autrui.

Le premier reproche émis sur le plan intellectuel, concerne la solution du problème posé et ce désir d'une seule bonne réponse, unique, absolue, quasi scientifique excluant toute autre pensée créative mais « hérétique » c'est-à-dire excluant la libre expression.

Le deuxième reproche est fait sur le plan relationnel et s'attaque à cette volonté de se poser comme seul détenteur de la bonne réponse, de vouloir l'accaparer en niant aux autres toute alternative ou variété de choix (c'est la stratégie du Maximus Pontifex).

Enfin le troisième reproche vise, sur le plan matériel ou organisationnel, les moyens disponibles pour résoudre le problème posé, c'est-à-dire la règle du jeu qui permet en particulier de diminuer l'imprévisibilité et l'arbitraire. L'arbitraire, par exemple de dire que c'est untel qui détient la vérité et non les autres. Jean-Louis Trintignant insiste beaucoup sur le problème de la connaissance (le mot est répété trois fois) et du savoir (une fois) car il sent bien que là résident le pouvoir et la dépendance dans laquelle il ne veut pas tomber. En effet quelqu'un de dominant exagèrera souvent son apparence « tranquille » qu'il attribuera au côté prédictible, banal de ceux qu'il veut infériorise : « ça ne m'étonne pas de vous ! » Rappelez-vous le titre de cette chanson : « Etonnez-moi Benoît ».

Le management et l'histoire

Des règles du jeu clairement énoncées : celles de Vincent Auriol, élu Président de la République qui ne veut être « ni un Président soliveau, ni un Président personnel ».

> *Je vous avertis loyalement, je ne resterai pas cloîtré dans la maison où vous allez m'emmener. Ayant été en prison, je saurai faire des trous dans le mur.*
>
> ***Vincent AURIOL,*** *Déclaration du 16 janvier 1947*

© Éditions d'Organisation

IX

RASSEMBLER AUTOUR DE SOI

Se rendre accessible

Pour rassembler autour de soi une équipe soudée, il convient d'instaurer une réelle communication c'est-à-dire, au sens étymologique, une mise en commun d'un maximum d'éléments d'information, de signes d'appartenance, de langages partagés, etc. C'est dire qu'il doit y avoir fluidité permanente des échanges et que, pour ce faire, la première condition est l'accessibilité du chef qui ne doit, en aucun cas, apparaître comme un étranger au reste du groupe. Mais plusieurs comportements peuvent venir entraver cette accessibilité tels que la distanciation, la gravité et la hauteur, comportements caractéristiques de ceux qui sont plus des personnages que des personnes comme les autres. Ils se retrouvent alors isolés par rapport à leur équipe. Si nous n'y prenons garde, la prise d'autorité croissante non contrebalancée par une volonté constante d'accessibilité risque effectivement de nous dissocier de notre entourage.

Pour faire de grandes choses, il ne faut pas être un si grand génie ; il ne faut pas être au-dessus des hommes ; il faut être avec eux.

Montesquieu

Une gravité trop étudiée devient comique (...) cela ne s'appelle pas être grave, mais en jouer le personnage ; celui qui songe à le devenir ne le sera jamais.

La Bruyère

Les cadres ont encore trop, et à tous les niveaux, cette attitude autoritaire, peu dialoguante, peu collégiale, qui caractérise en France l'ensemble des hiérarques.

Bloch-Lainé

A gouverner les hommes de trop haut, on perd l'habitude de les regarder.

Maurice Druon

Rendez-vous accessible quand vous recevez à votre bureau. D'abord installez-le au milieu de vos équipes. Et quand vous recevez, quel que soit le rang de votre interlocuteur, levez-vous et venez le chercher à la porte. De même reconduisez-le. Asseyez-vous chacun du même côté du bureau plutôt que de l'utiliser comme une barrière (surtout quand il est encombré !) Évitez, quand vous dites « je vous écoute », de prendre en même temps votre stylo et de le tenir à l'horizontal, des deux mains comme un écran filtrant les informations. Favorisez un tutoiement respectif au sein de votre équipe, le « vous » étant un élé-

© Éditions d'Organisation

ment de distance hiérarchique, propre aux cultures latines. Enfin, interrogez vos collaborateurs sur leurs centres d'intérêts et leurs préocupations au quotidien.

Au nom du ciel, asseyons-nous à terre.

***SHAKESPEARE** (Richard II)*

Le management et le cinéma

Repérez ce qui précisément, dans « Le Dictateur » de Chaplin rend inaccessibles les personnages du dictateur Hynkel et de son conseiller.

Charlot, dictateur, demande conseil à l'un de ses collaborateurs pour prendre de l'ascendant sur son invité Napolini lors d'un prochain entretien...

***Le conseiller :** Oui, Napolini a une nature dominatrice, agressive. Avant de lui imposer votre point de vue, nous devons le remettre à sa place.*
***Le dictateur Hynkel (Charlot) :** Bien entendu, mais comment ?*
***Le conseiller :** Par des moyens purement psychologiques. Il faut le mettre en état d'infériorité ; nous y arriverons en employant la subtilité. Par exemple, quand il sera en face de vous, j'ai trouvé un moyen de l'obliger à lever les yeux pour vous répondre. Et vous, vous regarderez vers le bas. Il sera ainsi, vis-à-vis de vous, en position d'infériorité.*
***Le dictateur Hynkel (Charlot) :** Excellent.*
***Le conseiller :** De la même façon, nous le ferons asseoir à cette place en face de votre buste et si vous relâchez votre attention, il aura quand même les yeux fixés sur lui.*
***Le dictateur Hynkel (Charlot) :** Hum, euh. Et maintenant vous dites ?*
***Le conseiller :** Il se repose. Lorsqu'il arrivera, je me suis arrangé pour qu'il soit obligé d'entrer par le fond de la salle, tactique psychologique à toute épreuve car il va subir l'affront de parcourir toute la longueur de la pièce pour venir jusqu'à vous.*
***Le dictateur Hynkel (Charlot) :** Ah, ah, ah, parfait.*

Commentaires : Il y a là un bon exemple de manager-personnage qui veut se grandir en rapetissant les autres. Tout son langage et celui de son conseiller trahissent cette volonté dominatrice : d'abord, le conseiller projette sur Napolini cette « nature dominatrice » qui est en fait la sienne et celle de son maître. Ensuite, le langage du conseiller fait régulièrement référence à la force : « imposer, le remettre à sa place, en état d'infériorité, l'obliger (deux fois cité), tactique à toute épreuve, affront... ». Remarquez aussi comment Charlot-dictateur assoit son autorité en répliquant par de courtes phrases où il ne s'implique pas vraiment (il ne dit jamais je). Il s'agit là d'une rétention d'informations. Enfin Charlot-dictateur termine par un mot bien représentatif du manager sacré : parfait.

Le management et l'histoire

L'accessibilité, composante du charisme :

Je quitte par intervalles, le cortège officiel afin d'aborder la foule et de m'enfoncer dans ses rangs (...) Serrant les mains, écoutant les cris, je tâche que ce contact soit un échange de pensées. Me voilà, tel que Dieu m'a fait ! voudrais-je faire entendre à ceux qui m'entourent. Comme vous voyez, je suis votre frère, chez lui au milieu des siens.

Charles DE GAULLE

© Éditions d'Organisation

73 JOUER DES RESSEMBLANCES POUR (S')INTÉGRER

« Qui se ressemble, s'assemble » nous dit Homère. Alors, pour rassembler, mettez d'abord en avant les ressemblances que les êtres ont les uns avec les autres, avant d'évoquer leurs différences. Ainsi pour présenter un nouvel arrivant dans votre service, souligner surtout ce qu'il a de commun avec l'ensemble de l'équipe qui l'accueille. Évitez par contre de le mettre en avant par des spécificités qui pourraient être ressenties comme dévalorisantes pour le groupe d'accueil telles que : « Pierre a toujours très bien réussi ses stages en entreprise » ce qui est moins intégrateur que « Comme vous, Pierre a une bonne expérience des stages en entreprise ». De même accentuez les ressemblances que vous pensez avoir avec votre entourage, par exemple en partageant une partie de vos repas avec vos collaborateurs, en adoptant des éléments de tenue, d'intérêt et d'expression communs avec eux.

Pour leurrer le monde, ressemble au monde ; ressemble à l'innocente fleur, mais sois le serpent qu'elle cache.

SHAKESPEARE

Cette sorte d'inclination que nous avons pour les personnes dont nous croyons les dispositions pareilles aux nôtres.

LA FAYETTE

Mettez en avant les ressemblances de l'apparence, des qualités, des efforts, de goût, des sentiments, des inimitiés et partagez les échecs et les malheurs de vos collaborateurs en vous sentant concerné par leurs problèmes (évitez le « c'est ton problème »). (Voir chapitre XIII, 8).

Une heure d'ascension dans les montagnes fait d'un gredin et d'un saint deux créatures à peu près semblables. La fatigue est le chemin le plus court vers l'égalité et la fraternité – et durant le sommeil la liberté finit par s'y ajouter.

NIETZSCHE

Les hommes se distinguent par ce qu'ils montrent et se ressemblent par ce qu'ils cachent.

VALÉRY

© Éditions d'Organisation

Développez les facteurs d'intégration tels que, la communication, l'égalité, l'amour. Chaque entreprise a son langage propre qui lui sert à renforcer le sentiment d'appartenance : que ce soit les « gentils organisateurs » du Club Méditerranée, l'évocation de la « compagnie » chez IBM ou bien encore du « pacha » dans la marine. Pour créer la fierté d'appartenance à quelque chose de plus grand que soi, mettez la barre assez haute en terme de projet et exigez de vos collaborateurs qu'ils soient à la hauteur de ce projet et d'eux-mêmes. Travailler pour vous ou votre entreprise, cela doit se mériter ! Mais vous devez à votre tour mériter votre équipe en lui faisant atteindre de bons résultats qui la soutiendront encore davantage. Le bon climat viendra après.

Ne nous associons qu'avec nos égaux (...)

La Fontaine

Le management et le cinéma

Le jeu de l'intégration dans « Signes extérieurs de richesse » de Jacques Monnet

Jean-Pierre Marielle, conseiller fiscal et ami du riche vétérinaire Claude Brasseur, le conseille dans ses rapports avec son inspecteur des impôts, Josiane Balasko.

***Jean-Pierre Marielle** : Finalement, tu ne penses qu'à toi. Enfin, voilà une fille que nous rendons amoureuse, qui commence sa vie sur un échec par notre faute. Mais enfin, tu penses à ses parents qui se sont saignés pour qu'elle fasse ses études ?*

Commentaires : Bien que Jean-Pierre Marielle soit excédé par le comportement de son ami, il lui rappelle (à l'exception du « toi » de sa première phrase) deux fois qu'il fait cause « commune » avec lui aussi bien dans le succès : « une fille que nous rendons amoureuse » que dans l'échec : « ...échec par notre faute ».

Erreur fondamentale : faire du troupeau une fin – et ne pas faire une fin de l'individu. Le troupeau est un moyen, rien de plus. Or, on essaie en ce moment de représenter le troupeau comme un individu, de lui donner même un rang supérieur à celui de l'individu – grave malentendu ! Une autre erreur encore : apprécier ce qui nous rend grégaire, les sentiments de sympathie, comme ce qu'il y a de plus précieux en nous.

Nietzsche

Le management et l'histoire

De Clovis jusqu'au Comité de salut public, je me sens solidaire de tout.

***Napoléon Bonaparte** (un des principes de sa politique).*

Le management et la peinture

Piste : Max Ernst, « Ames sœurs », 1961.

© Éditions d'Organisation

74

Faut-il diviser pour régner ?
Du système hiérarchique et de ses limites

Il peut être tentant de traiter à part et de défavoriser consciemment ou inconsciemment une partie de ses collaborateurs, ceux qui, par exemple, auraient été moins performants dans le passé, ou qui le deviendraient. C'est souvent le cas quand une entreprise en reprend une autre réputée moins performante. Le personnel d'entreprise que les vicissitudes de la vie des affaires ont conduit à l'échec ou à la reprise par une société chanceuse est alors traité comme une Blanche-Neige ou une Cendrillon : Sur l'ordre de sa belle-mère qui s'imagine être la femme la plus belle du royaume, Blanche-Neige est abandonnée dans un bois où elle aurait pu mourir. Heureusement qu'un prince charmant viendra la sortir de sa léthargie ! En effet le personnel acquis a souvent des qualités et des potentiels qui, s'ils ne sont pas évidents aux yeux du repreneur, peuvent le devenir à ceux d'un autre qui saura s'approprier ce trésor insoupçonné.

C'est Louis XI qui a dit : « Diviser pour régner ».

Roqueplan

Toute tentative en vue de diviser quoi que ce soit par deux devrait, a priori, nous inspirer une extrême méfiance.

Snow

Toute puissance est faible, à moins que d'être unie.

La Fontaine

Les systèmes hiérarchiques constituant par leur essence même des niveaux de division entre les hommes, on peut se demander s'ils ne risquent pas de contribuer à l'affaiblissement de l'esprit d'équipe. D'autant que la racine du mot hiérarque, nous l'avons vu, n'est pas faite pour inspirer confiance ! Elle vient de hiéros qui en grec ancien signifie sacré et a donné naissance au mot hiératique ! Aussi convient-il qu'une hiérarchie, quoi que nécessaire, ne soit pas vécue comme une succession de barrières méprisantes, et que le nombre des niveaux hiérarchiques soit limité. A la différence des pays anglo-saxons à distance hiérarchique courte, les cultures latines se rassurent par un nombre de niveaux hiérarchiques élevé dans les entreprises (minimum cinq). Alors si l'information ne circule pas assez vite dans votre entreprise, autorisez le court-circuit de celui qui y fait obs-

© Éditions d'Organisation

tacle : toute personne qui n'aura pas reçu de réponse à ses demandes sous quarante-huit heures pourra les présenter directement à l'échelon supérieur, puis au terme d'un nouveau délai de quarante-huit heures à l'échelon suivant et ainsi de suite... jusqu'au Directeur général. Idem dans le sens descendant. Et en temps de crise passez-vous des services de vos cadres trop soucieux de conserver intact leur statut hiérarchique.

A cette heure où toutes les valeurs humaines semblent remises en question, est-il possible d'imaginer un monde sans hiérarchie ? Est-il possible d'imaginer une société qui ne comporterait pas une échelle formée d'un certain nombre de degrés, à chaque degré se trouvant des devoirs et des droits, peut-être même des privilèges ?

Georges DUHAMEL

Certes je ne veux pas me traîner de degrés en degrés ; prendre place dans la société ; avoir des supérieurs, avoués pour tels, afin d'avoir des inférieurs à mépriser. Rien n'est burlesque comme cette hiérarchie des mépris qui descend selon des proportions très exactement nuancées, et embrasse tout l'état (...)

Étienne PIVERT DE SENANCOUR

Soyez direct quand vous voulez quelque chose ou contacter quelqu'un : évitez les intermédiaires et les facteurs de distorsions des messages. Prenez vous-même votre téléphone et entrez en contact, simplement...

La subdivision est ce qui perd presque tous les partis : elle y est presque toujours l'effet de cette sorte de finesse qui, par son caractère particulier, est opposée à la prudence. C'est ce que les Italiens appellent comœdia in comœdia.

Paul DE GONDI, cardinal DE RETZ

Le management et l'histoire

J'aime tellement l'Allemagne que je suis ravi qu'il y en ait deux.

***François MAURIAC** à propos de la division de l'Allemagne après la défaite de 1945*

Des courts-circuits hiérarchiques d'ampleur : le recours aux référendums de Charles de Gaulle pour prendre de graves options politiques.

Français, Françaises (...), j'ai besoin de savoir ce qu'il en est dans les esprits et dans les cœurs, c'est pourquoi je me tourne vers vous par-dessus les intermédiaires. En vérité, qui ne le sait, l'affaire est entre chacune de vous, chacun de vous et moi-même.

***Charles DE GAULLE**, allocution radiotélévisée du 6 janvier 1961*

Le management et la peinture

Piste : Max Ernst, « De but en blanc », 1959.

© Éditions d'Organisation

75 MAÎTRISER LE CYCLE DE VIE DES GROUPES

Les équipes et les associations ont des cycles de vie comme les personnes vivantes car elles naissent, subissent une crise d'adolescence, atteignent un apogée de maturité et finissent par tomber en décrépitude et mourir. Manager un groupe consiste donc à repérer son stade d'évolution en y adaptant son cycle de direction : au début de la naissance du groupe les relations entre les membres sont empreintes de méfiance et de peur : l'efficacité du groupe est improductive, chaque participant restant sur sa défensive. Pour faciliter cette naissance le manager s'attachera donc à donner une règle du jeu commune à l'équipe et à faire partager le même objectif par l'ensemble des membres du groupe.

> *Dans la société tous sont égaux. Aucune société ne peut être fondée que sur l'idée d'égalité, mais en aucune façon sur l'idée de liberté. Je veux trouver l'égalité dans la société – mais la liberté, notamment la liberté morale qui me fait accepter ma soumission, je l'amène avec moi.*
>
> ***GŒTHE***

Le management et le cinéma

Deux facteurs pour créer un esprit d'équipe dans le film : « Une étrange affaire » de Pierre Granier-Deferre

Michel Piccoli, dirigeant d'entreprise interroge un de ses collaborateurs (Gérard Lanvin) sur son adhésion à l'équipe...

> ***Michel Piccoli :*** *Visiblement vous et moi, nous parlons le même langage. Nous visons le même objectif : alors, qu'est-ce-qui ne va pas ?*

Commentaires : Michel Piccoli énonce deux conditions pour qu'une équipe existe et fonctionne bien : une même finalité (« le même objectif ») et les mêmes moyens (« le même langage »). Son langage est très concret puisqu'il utilise des mots sensoriels visuels tels que : « visiblement », « viser » et auditifs « parler le même langage ».

Puis viendra une deuxième phase dite d'adolescence où le groupe traversera une crise due aux conflits statutaires, chaque participant cherchant à se voir attribuer par le groupe le statut qui lui convient le mieux. Là encore le groupe tout à sa recherche de positionnements individuels est improductif. Le manager devra accélérer cette pénible phase d'intégration des individualités en officialisant les statuts de chacun.

© Éditions d'Organisation

(...) une sorte d'image séculaire que la société nous renvoie de nous-mêmes qui est celle du personnage que nous « faisons » dans le monde. Nombreux sont les gens qui ne se connaissent que par l'opinion d'autrui et ne voient d'eux-mêmes qu'un reflet. Mais tous, tant que nous sommes, nous faisons les gestes que commande notre profession, notre situation sociale, ceux que les autres attendent de nous.

BURLOUD

Vient alors la troisième phase celle de la maturité qui est la plus longue et la plus productive : les participants travaillent dans l'interdépendance. Le rôle du manager sera alors de faciliter la prise en charge du groupe par lui-même et son autorégulation c'est-à-dire sa capacité à se donner des règles du jeu propres.

Pour rendre la société commode, il faut que chacun conserve sa liberté : il faut se voir, ou ne se voir point, sans sujétion, pour se divertir ensemble, et même s'ennuyer ensemble ; il faut se pouvoir séparer, sans que cette séparation apporte de changement ; il faut se pouvoir passer les uns des autres, si on ne veut pas s'exposer à embarrasser quelquefois, et on doit se souvenir qu'on incommode souvent, quand on croit ne pouvoir incommoder. Il faut contribuer, autant qu'on le peut, au divertissement des personnes avec qui on veut vivre ; mais il ne faut pas être toujours chargé du soin d'y contribuer. La complaisance est nécessaire dans la société, mais elle doit avoir des bornes : elle devient une servitude quand elle est excessive ; il faut du moins qu'elle paraisse libre, et qu'en suivant le sentiment de nos amis, ils soient persuadés que c'est le nôtre aussi que nous suivons.

LA ROCHEFOUCAULD

Enfin viendra la phase de la vieillesse, caractérisée par des conflits formels, l'absentéisme des membres du groupe et leur désengagement. Le groupe redevient improductif. Le manager doit là s'efforcer de maintenir les équipes en vie tout en les adaptant à de nouveaux objectifs. Le groupe rique en effet de mourir quand son objectif disparaît (souvent, parce qu'il est réalisé). Il faudra alors que le leader redéfinisse rapidement un nouvel objectif mobilisateur. Mais alors, il y aura de nouveau passage à travers une phase de (re)naissance et d'adolescence. Comment faire donc pour éviter à une équipe qui se connaît déjà bien, où probablement des camaraderies se sont créées, de revivre cette période désagréable de la crise d'adolescence ou crise statutaire ? Pour que chacun dans le groupe garde le statut qu'il avait du temps de l'ancien objectif et que, par exemple, le spécialiste du problème reste toujours le spécialiste mais d'un autre problème, il faut les préparer à l'avance au changement d'objectifs et faire se chevaucher les objectifs : s'en donner de nouveaux avant même que les anciens ne soient périmés.

Le management et l'histoire

Un groupe qui passe en phase de maturité et s'autorégule : Les Etats Généraux de 1789 qui se transforment en Assemblée Constituante. Le 23 juin 1789 des députés qu'on avait réunis dans le seul but de leur faire voter de nouveaux crédits, décidaient de ne pas se séparer sans donner une Constitution à la France, et donc de mettre un terme à la monarchie absolue. D'une façon solennelle, ils osaient désobéir aux ordres d'un monarque en principe tout-puissant et instituer leur propre objectif et leur propre règle.

© Éditions d'Organisation

76 SAVOIR S'ENTOURER POUR CONSTITUER UNE VÉRITABLE ÉQUIPE

Sauf cas d'exception, entourez-vous d'individus qui seront vos faire-valoir. Mais si vous avez intérêt à les choisir parmi vos pairs ou légèrement au-dessus de vous, ayez garde à ne fréquenter que des supérieurs dont vous risquez de devenir le jouet que l'on jette après usage. Faites de vos pairs vos alliés et non vos rivaux. Ils y sont naturellement enclins, partageant avec vous au moins deux caractéristiques communes : la nécessité de satisfaire leur supérieur et celle de devoir manager leur subordonné. Quant à vos adversaires ne vous polarisez pas dessus. Toutefois, si vous n'arrivez pas, après plusieurs essais infructueux, à vous les concilier, occupez-vous alors de conforter ceux qui vous sont acquis et abandonnez les autres à leur sort !

> *Quand on a assez fait auprès de certaines personnes pour avoir dû se les acquérir, si cela ne réussit point, il y a encore une ressource, qui est de ne plus rien faire.*
>
> ***LA BRUYÈRE***

Le management et le cinéma

Les conseils du « Colonel Redl » d'Istvan Szabo pour créer de bonnes équipes

Le colonel Redl (Klaus-Maria Brandauer) s'adresse à ses nouveaux chefs de service :

> ***Colonel Redl :*** *A présent je vais vous donner un conseil d'ami. Veillez à n'avoir que des vrais subordonnés qui ont pour vous une vraie admiration, du respect et qui vous sont inconditionnellement dévoués, des gens qui seront bien à vous et toujours reconnaissants d'avoir été choisis.*

> *Choix de l'entourage. – Que l'on se garde bien de vivre dans un entourage où l'on ne peut ni se taire dignement ni faire connaître ses pensées supérieures, en sorte qu'il ne nous reste pas autre chose à communiquer que nos plaintes et nos besoins et toute l'histoire de nos misères. On devient ainsi mécontent de soi-même et mécontent de cet entourage, et l'on ajoute encore à la misère qui porte à se plaindre, le dépit que l'on ressent à être toujours dans la posture de l'homme qui se plaint. Au contraire, il faut vivre à un endroit où l'on a honte de parler de soi et où l'on n'en a pas le besoin. – Mais qui donc songe à de pareilles choses, à un choix dans de pareilles choses ! On parle de sa « destinée », on fait le gros dos et l'on soupire : « Malheureux Atlas que je suis ! »*
>
> ***NIETZSCHE***

© Éditions d'Organisation

Les fréquentations ne sont pas indifférentes. Si tu hantes souvent un vicieux, à moins que tu ne sois bien fortifié, il n'y a plus à craindre qu'il ne te corrompe, qu'il n'y a espérer que tu le corrigeras. Puisqu'il y a donc tant de danger dans le commerce des ignorants, il ne faut en user qu'avec beaucoup de sagesse et de prudence.

ÉPICTÈTE

Doit-on constituer des équipes complémentaires c'est-à-dire hétérogènes ou des équipes homogènes ? De façon à pouvoir disposer autour de vous de toute la palette des compétences humaines qui peuvent constituer le moment venu autant d'alternatives à votre personnalité, constituez vos équipes sur la base de la complémentarité : Si vous êtes du genre autoritaire et inaccessible prenez une secrétaire accueillante et serviable. Si vous êtes trop bon enfant, prenez une secrétaire sévère et rigoureuse.

A vieux chasseur, il faut jeune chien,
A jeune chasseur, il faut vieux chien.

Proverbe

Il avait divisé ses soldats par nombres pairs, en ayant soin de placer dans la longueur des files, alternativement, un homme fort et un homme faible, pour que le moins vigoureux ou le plus lâche fut conduit à la fois et poussé par deux autres.

FLAUBERT

Mais il y a des limites à l'hétérogénéité des équipes, celles de la rapidité des échanges et de la bonne compréhension surtout pendant les moments de crise. Ainsi, pendant la guerre du Kippour le temps de réaction des états-majors israéliens fut jugé inhabituellement lent et une enquête fut décidée. Il apparut bien vite que la cause était à rechercher dans la composition culturellement trop hétérogène des équipes d'état-major : quand le chef d'état-major sur tel front était par exemple d'origine ashkénaze son adjoint avait été intentionnellement choisi d'une culture séfarade et inversement. Par mesure de sécurité ou de créativité ? En tout cas les effets furent désastreux sur le plan de la communication relationnelle : de nombreux quiproquos culturels eurent lieu qui freinèrent le rythme de l'action. Les équipes ne se comprenant pas à demi-mot.

On n'attelle pas au même timon le cheval fougueux et la biche craintive.

TOURGUENIEV

Le management et l'histoire

Sachez soutenir vos collaborateurs comme le fit Louis XIII avec Richelieu.

Ne craignez rien. Je serai votre second contre tout le monde sans excepter mon frère. Mon honneur y est engagé.

LOUIS XIII

© Éditions d'Organisation

77

SAVOIR RECRUTER

Il est difficile de recruter car souvent nous tombons dans le piège des apparences. Ne jugez donc pas de la compétence des autres au premier coup d'œil : certains seront des bombes à retardement, d'autres des missiles. Même si vous leur faites confiance, vérifiez donc vos premières intuitions en approfondissant vos analyses. Soyez alors prêt à changer d'optique. Mais méfiez-vous des candidats caméléons.

Pour s'établir dans le monde, on fait tout ce qu'on peut pour y paraître établi : dans toutes les professions, et dans tous les arts, chacun se fait une mine et un extérieur, qu'il met en la place de la chose, dont il veut avoir le mérite. De sorte que tout le monde n'est composé que de mines, et c'est inutilement que nous travaillons à y trouver les choses.
(...) Il est plus aisé de connaître l'homme en général, que de connaître un homme en particulier.

LA ROCHEFOUCAULD

On commence à deviner ce que vaut quelqu'un quand son talent faiblit, quand il cesse de montrer ce qu'il peut. Le talent peut être un ornement, et l'ornement une cachette.

NIETZSCHE

Pour plus d'objectivité, choisissez et évaluez vos collaborateurs cadres sur des critères réels de compétence. Les principaux pouvant être le sens de l'initiative et des responsabilités et l'aptitude à prendre des décisions, l'enthousiasme et l'endurance, l'aisance relationnelle, l'accessibilité, l'adaptabilité, le sentiment d'appartenance à l'entreprise, le sens de l'observation et de l'écoute, la capacité de mobilisation de son entourage, l'esprit de synthèse, l'esprit critique. Mais évitez les critères de première séduction tels que l'aspect extérieur, la rapidité de pensée, l'ouverture d'esprit, la facilité d'élocution, la compétence technique, l'ancienneté et l'expérience, la puissance de travail. Préférez les promotions internes modestes aux recrutements extérieurs de stars surdimensionnées.

Il faut estimer ce que l'homme fait, non pas ce qu'il peut faire.

Proverbe

Comment juger des « ressorts » d'un candidat ? Pour mieux juger vos futurs collaborateurs mettez-les dans un contexte qui leur est inhabituel : vous verrez alors leur niveau d'intimidation et de conformisme et pourrez mieux juger de leur aisance à s'adapter. Invitez-les dans un grand restaurant en compagnie de vos amis ou des personnes qu'ils ne doivent pas avoir l'habitude de côtoyer et voyez par exemple s'ils commandent les

© Éditions d'Organisation

mêmes plats que vous ! D'une façon plus générale, tenez compte des circonstances de la vie pour juger de la réalité des actions accomplies.

> *Toutes nos qualités sont incertaines et douteuses, en bien comme en mal, et elles sont presque toutes à la merci des occasions.*
>
> ***LA ROCHEFOUCAULD***

Pour vous aider à bien juger les candidats à un recrutement, demandez-leur de décrire le type de personne avec laquelle ils n'aimeraient pas travailler, ou le type de défaut qu'ils ne supportent pas chez les autres, car :

> *Les mêmes défauts qui dans les autres sont lourds et insupportables, sont chez nous comme dans leur centre ; il ne pèsent plus, on ne les sent pas : tel parle d'un autre, et en fait un portrait affreux, qui ne voit pas qu'il se peint lui-même.*
>
> ***LA BRUYÈRE***

Sachez attirer à vous les candidats que vous avez retenus en vendant surtout votre société plus que votre propre personnalité qui peut apparaître comme un obstacle à leur ascension. Mais d'une façon générale ne cherchez pas à grossir trop vite et préférez les réseaux aux associations définitives : on prend souvent un associé pour se rassurer en partageant les responsabilités. Mais ce faisant on diminue la souplesse de l'entreprise et on crée plus de problèmes qu'on n'en résout. Par contre sachez recruter en prévison d'une crise :

> *Je crois à la vertu du petit nombre ; le monde sera sauvé par quelques-uns.*
>
> ***André GIDE***

> *Une république ou un prince doivent prévoir d'avance les événements et les temps qui peuvent leur être contraires, de quels hommes ils peuvent avoir besoin dans ces moments difficiles, et se comporter avec eux de la manière dont ils voudraient s'être comportés quand le moment du danger arrivera.*
>
> ***MACHIAVEL***

Le management et le cinéma

Que dire aux candidats non retenus ? Extrait du film de Werner Herzog, « Aguirre, la colère de Dieu ».

> ***Pizzaro** : Les meilleurs combattants composeront cette expédition, mais que les autres ne se croient pas moins qualifiés.*

Le management et l'histoire

Clemenceau à qui l'on reprochait de ne s'entourer que de personnages falots dans son gouvernement en 1906 répondit : « Ce sont les oies qui ont sauvé le Capitole ».

© Éditions d'Organisation

78 Réussir ses entretiens d'embauche et savoir se faire recruter

Les conseils d'un moraliste pour ne pas devenir un « demandeur d'emploi » :

Que faire d'Egésippe, qui demande un emploi ? Le mettra-t-on dans les finances, ou dans les troupes ? Cela est indifférent, et il faut que ce soit l'intérêt seul qui en décide ; car il est aussi capable de manier de l'argent, ou de dresser des comptes, que de porter les armes. « Il est propre à tout », disent ses amis, ce qui signifie toujours qu'il n'a pas plus de talent pour une chose que pour une autre, ou en d'autres termes, qu'il n'est propre à rien. Ainsi la plupart des hommes occupés d'eux seuls dans leur jeunesse, corrompus par la paresse ou par le plaisir, croient faussement dans un âge plus avancé qu'il leur suffit d'être inutiles ou dans l'indigence, afin que la république soit engagée à les placer ou à les secourir ; et ils profitent rarement de cette leçon si importante, que les hommes devraient employer les premières années de leur vie à devenir tels par leurs études et par leur travail que la république elle-même eût besoin de leur industrie et de leurs lumières, qu'ils fussent comme une pièce nécessaire à tout son édifice, et qu'elle se trouvât portée par ses propres avantages à faire leur fortune ou à l'embellir.

La Bruyère

Quel poste viser sur le plan des responsabilités ?

Un homme haut et robuste, qui a une poitrine large et de larges épaules, porte légèrement et de bonne grâce un lourd fardeau, il lui reste encore un bras de libre : un nain serait écrasé de la moitié de sa charge : ainsi les postes éminents rendent les grands hommes encore plus grands, et les petits beaucoup plus petits.

La Bruyère

Pour réussir vos entretiens de recrutement : ne vous jugez pas négativement,

On aime mieux dire du mal de soi-même que de n'en point parler.
(...) Nous nous faisons honneur des défauts opposés à ceux que nous avons : quand nous sommes faibles, nous nous vantons d'être opiniâtre.
(...) Nous n'avouons de petits défauts que pour persuader que nous n'en avons pas de grands.

La Rochefoucauld

Prenez au contraire l'initiative de vous valoriser,

Avoir une prétention et la justifier est l'impertinence de la force ; mais, être au-dessous de ses prétentions avouées constitue un ridicule constant dont se repaissent les petits esprits.

Balzac

© Éditions d'Organisation

Laissez-vous découvrir sans trop vous laisser deviner,

Que vaut-il mieux pour nous : qu'on sache sur nous la vérité ou qu'on dise de nous des bêtises ?

DOSTOÏEVSKI

Il est plus facile de paraître digne des emplois qu'on n'a pas que de ceux que l'on exerce. (...) Nous gagnerions plus de nous laisser voir tels que nous sommes, que d'essayer de paraître ce que nous ne sommes pas.

LA ROCHEFOUCAULD

Ne cherchez pas à tromper votre interlocuteur, mais sachez vendre vos défauts,

Il est aussi aisé de se tromper soi-même, sans s'en apercevoir, qu'il est difficile de tromper les autres sans qu'ils s'en aperçoivent.
(...) Il y a de certains défauts qui, bien mis en œuvre, brillent plus que la vertu même.

LA ROCHEFOUCAULD

Cherchez à connaître l'effet que vous produisez sur le recruteur. A la fin de chaque entretien n'hésitez pas à demander à votre interlocuteur l'opinion qu'il s'est faite de vous et comment il juge votre façon de vous vendre. Comme cela vous en tiendrez compte pour le prochain entretien et vous risquez en même temps de séduire davantage celui qui vient de vous aider. (Voir chapitre III, 11.)

Le management et le théâtre

***Lopakhine**, rit : J'aurais bien aimé connaître votre opinion sur ma personne.*
***Trofimov** : Mon opinion, Ermolaï Alexeïtch, est la suivante : vous êtes riche, bientôt vous serez millionnaire. Et comme, du point de vue de métabolisme, il nous faut des rapaces qui dévorent tout ce qu'ils rencontrent sur leur chemin, il faut que tu existes, toi aussi.*

***TCHEKHOV** (La Cerisaie)*

Dédramatiser mais accepter le rejet de sa candidature en se disant :

Quelques dispositions qu'ait le monde à mal juger, il fait encore plus souvent grâce au faux mérite qu'il ne fait injustice au véritable.

LA ROCHEFOUCAULD

Savoir mériter son embauche

Un homme qui vient d'être placé ne se sert plus de sa raison et de son esprit pour régler sa conduite et ses dehors à l'égard des autres ; il emprunte sa règle de son poste et de son état : de là l'oubli, la fierté, l'arrogance, la dureté, l'ingratitude.

LA BRUYÈRE

© Éditions d'Organisation

79

PRÉSERVER SA SOLITUDE OU TRAVAILLER EN ÉQUIPE ?

La solitude et l'isolement ayant leurs avantages, préservez les sanctuaires de vos collaborateurs ; le sens du territoire, fondamental chez l'enfant reste important chez l'adulte : pouvoir se replier sur un territoire intime, un jardin privé est un élément fondamental du sentiment de sécurité. De même que des parents éviteront de réprimander leur enfant dans sa chambre et plus particulièrement dans l'endroit de cette pièce qu'il privilégie pour jouer ou dont il a fait son nid, un manager sélectionnera les lieux de son service ou de son entreprise affectés à des messages intimes positifs (le bureau du collaborateur) ou négatifs (le bureau du manager) ou à des messages sociaux (couloir, salle de réunion).

L'homme le plus fort du monde entier, c'est celui qui est le plus seul.

Henrik IBSEN

Mais n'en développez pas pour autant une stratégie de l'hérisson. Le journaliste et politologue genevoix, Thierry Oppikofer, commenta ainsi le refus de la confédération helvétique exprimé le 6 décembre 1992 par référendum d'adhérer au traité sur l'Espace Economique Européen : « ce vote résulte d'une façon générale, de la stratégie du hérisson qui se pique d'être maître chez lui ! » Il procède du réflexe égoïste de vouloir préserver un particularisme et un bonheur tranquille que l'on croit menacé par un voisinage plus tourmenté.

Conduire une stratégie du hérisson en entreprise c'est : recruter exclusivement et traditionnellement dans une même filière de formation, refuser tout recrutement externe de managers au profit de la seule promotion interne, préserver la Direction générale de toute formation de perfectionnement en particulier managerial que par ailleurs on demande au reste des cadres de suivre, ne pas vouloir standardiser les normes de ses produits, ne plus être à l'écoute du marché et ne pas modifier ou remplacer des produits devenus obsolètes, éviter toute alliance commerciale ou toute politique de réseaux, croire que les recettes de succès d'hier sont celles de demain.

Les grandes maximes des orgueilleux leur attirent de grands revers.

SOPHOCLE

© Éditions d'Organisation

Cependant la solitude comporte des inconvénients dont le moindre n'est pas d'empêcher la réalisation d'œuvres complètes.

Il n'y a pas d'œuvre individuelle. L'œuvre d'un individu est une sorte de nœud qui se produit à l'intérieur d'un tissu culturel au sein duquel l'individu se trouve non pas plongé mais apparu. L'individu est, dès l'origine, un moment de ce tissu culturel. Aussi bien, une œuvre est-elle toujours une œuvre collective.

Michel BUTOR

La vraie misère, c'est d'avoir été incompris et d'avoir fait son chemin seul.

ARLETTY

Le management et le cinéma

Piste : dans **« Le chef d'orchestre »** d'**Andrzej Wajda**, un bel exemple de synergie d'équipe, lorsque les différents membres de l'orchestre se métamorphosent.

Sachez alterner les moments de solitude avec la solidarité et l'esprit d'équipe.

La solitude est à l'esprit ce que la diète est au corps, mortelle lorsqu'elle est trop longue, quoique nécessaire.

VAUVENARGUES

Le talent se développe dans la retraite ; le caractère se forme dans le tumulte du monde.

GŒTHE

L'existence, c'est une vie qui cherche à rencontrer la vie.

SAINT AUGUSTIN

Le management et l'histoire

Pendant plusieurs mois après la déclaration de guerre de décembre 1941 en Europe, l'opinion américaine resta profondément isolationniste. C'est la grande ignorance des enjeux réels qui rend les gens « isolationnistes ». Pour éviter en entreprise ce danger qui ne fait que reculer les échéances réelles, informez et informez encore vos collaborateurs de l'avenir et de l'appartenance à des réseaux.

A trop manager seul, vous risquez que vos collaborateurs n'imitent Valéry Giscard d'Estaing dénonçant, chez le général de Gaulle, « l'exercice solitaire du pouvoir » et comme lui ne commencent à vous dire que des « oui, mais... ! »

Le management et la peinture

Piste : Paul Delvaux, « Solitude », 1956.

© Éditions d'Organisation

80 ÉLIMINER LES FÉODALITÉS D'ENTREPRISE

L'esprit de parti et de corps, l'excessive personnalisation des rapports humains internes et leur trop forte autonomie, le sens aigu de la solidarité, en même temps que la hiérarchie, autant de facteurs qui risquent de créer des féodalités en entreprise. Il convient de les éliminer en constituant des groupes de travail ou de projet interservices, en désignant officiellement des agents de liaison ou des correspondants internes d'un service chez un autre, en faisant participer à des réunions d'information ou de production directement l'ensemble des membres des équipes opposées sans limiter les rencontres aux seuls managers concernés, en organisant une rotation entre les postes des différents services et en développant la démarche client-fournisseur interne.

On remarque en France que, dès qu'un homme entre dans une compagnie, il prend d'abord ce qu'on appelle l'esprit du corps.

MONTESQUIEU

Sous le rapport du droit public le régime féodal (on ferait mieux de dire : seigneurial) consiste essentiellement dans le morcellement de la souveraineté, laquelle échappe au pouvoir central, et se disperse entre les mains d'un certain nombre de grands seigneurs, possesseurs de fiefs ou d'alleux importants – Sous le rapport du droit privé, le régime féodal touche essentiellement à l'état des personnes et des terres. Il introduit d'abord entre les personnes des liens de dépendance à plusieurs degrés, qui aboutissent à former une chaîne personnelle. Il introduit ensuite ces mêmes liens entre les terres, qui finissent par former une chaîne réelle.

CHÉNON

Une société unie n'est pas une société sans différences, mais une société sans frontières intérieures.

Olivier GUICHARD

Il faudra donc veiller en permanence à l'unité de l'entreprise par l'union des équipes, ce qui ne veut pas dire leur unicité mais plutôt leur solidarité.

Aucune dissension n'est tolérable parmi vos troupes. Elles forment une seule famille dans laquelle rien ne doit être négligé pour que règnent la paix, la concorde et l'union.

SUN TSÉ

© Éditions d'Organisation

Etre isolé du reste des hommes, c'est se sentir inutile. Se sentir inutile est pire encore que de se sentir coupable.

RAMUZ

On peut tout acquérir dans la solitude, hormis du caractère.

STENDHAL

Unifier c'est nouer mieux les diversités particulières, non les effacer pour un ordre vain. (...) La grandeur d'un métier est peut-être avant tout d'unir les hommes : il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines.

Antoine DE SAINT-EXUPÉRY

Pour désirer laisser des traces dans le monde, il faut en être solidaire.

Simone DE BEAUVOIR

Le management et l'histoire

Quelques slogans intégrateurs :

Au Moyen-Age : *« Un seul seigneur, une seule foi, un seul baptême ».*

À la Renaissance : *« Un roi, une foi, une loi »*

Guillaume POSTEL

La lutte contre les factieux est une des obsessions de la Révolution française. Le mot faction devient alors une injure pouvant conduire à la guillotine.

Je ne suis d'aucune faction, je les combattrai toutes.

***SAINT-JUST** le 27 juillet 1794*

Il faut avant tout arriver à l'unité, et qu'une génération tout entière puisse être jetée dans le même moule.

***NAPOLÉON PREMIER**, qui en donnera mission en particulier à l'Université*

Le péril extérieur n'est pas toujours suffisant pour créer l'union sacrée entre les Français comme en 1914. En 1939, c'est la guerre qui va les diviser plus que jamais.

Le management et la peinture

Pistes : Edvard Munch, « Jalousie », 1985 / Max Ernst, « La horde », 1927.

© Éditions d'Organisation

81 SAVOIR ANIMER UNE RÉUNION DE TRAVAIL

Pour développer les synergies, prendre des décisions et innover, appuyez-vous sur de petits groupes motivés que vous ne réunissez qu'à bon escient. Pour cela rendez vos réunions exceptionnelles, regroupez-les : une réunion mensuelle d'une heure vaut mieux que deux réunions bi-hebdomadaires d'une demi-heure, mais vaut moins qu'une réunion suivie de contacts individuels pour avoir des retours d'information. Adaptez la durée de vos réunions à vos objectifs et à votre public. Pour les réunions les plus courtes, faites-les debout c'est la meilleure façon d'obliger vos interlocuteurs à la brièveté. Démarrez vos réunions à l'heure car l'absence ou l'opposition d'un seul n'empêche point une compagnie de délibérer. Faites-les à petits effectifs : l'efficacité d'une réunion est inversement proportionnel au nombre de ses participants, surtout après cinq, et manager un groupe important est dangereux : mieux vaut manager chaque collaborateur en face-à-face dans des entretiens individuels. Aussi pour faire approuver une même idée par deux personnes, essayez d'abord de leur faire dire séparément qu'elle est valable. Il est probable que lorsque vous les réunirez ensuite ils l'approuveront efficacement. De même ne réunissez pas vos collaborateurs pour prendre en groupe une décision qui en fait a déjà été prise : le groupe le sait ou le saura et vous perdrez en crédibilité !

Quand deux sages confrontent leurs idées, ils en produisent de meilleures ; le jaune et le rouge mélangés produisent une autre couleur.

Proverbe tibétain

Dans vos réunions de travail annoncez à chaque fois la casquette que vous prenez, soit celle d'un simple participant qui a le droit de s'exprimer mais dont l'opinion ne compte ni plus ni moins que celle d'un autre soit celle d'un animateur-arbitre qui régule la séance (c'est-à-dire qui donne et fait respecter les règles du jeu), soit celle d'un responsable hiérarchique qui, à certains moments, tranche. Il n'y a pas de honte à changer de casquette à condition de ne pas oublier d'en prévenir les participants. Rien d'ailleurs n'empêche ceux-ci de demander en cas d'oubli la casquette exacte que vient de prendre celui qui dirige la réunion en telle ou telle circonstance. La casquette d'arbitre nous impose d'être directif sur la forme (faire respecter les règles du jeu et les temps de parole par exemple) et tolérant sur le fond (ne pas juger les idées émises). Alors qu'on est souvent le contraire en réunion : tolérant sur la forme (c'est la loi du plus fort en gueule) et directif sur le fond (« c'est stupide ce que vous dites »).

© Éditions d'Organisation

Il faut de l'arbitre, que la partie ne saurait amuser toujours, plus d'esprit sportif qu'aux joueurs eux-mêmes.

Jean PRÉVOST

C'est par la violence que l'on doit établir la liberté.

Jean-Paul MARAT

Le véritable homme d'État est celui qui s'institue arbitre impartial entre ses ambitions et l'intérêt général.

F. VAN DEN BOSCH

Comme arbitre, je m'expliquerai avec modération, hors des polémiques et des querelles de personnes. Comme responsable, je vais vous parler du bon choix.

Valéry GISCARD D'ESTAING

Les commissions et la participation constituent-elles de fausses synergies ? Oui si la participation s'apparente à la démission des leaders. L'idéologie gaulliste de la participation, la DPPO (Direction participative par objectifs) puis les cercles de qualité « à la française » sont autant de formules associatives qui n'ont pas eu un sort très heureux dans notre pays.

Le management et la littérature

Yudenzweck : *Vous voyez, Bardamu, dans une heure d'ici ils se seront perdus dans les sables ou ailleurs. Alors, il faudra les sauver avec une petite résolution. (Il sort de sa poche un tout petit papier.) Et la voilà ! Les Commissions, voyez-vous, mon ami, c'est comme l'amour ! elles s'excitent, elles discutent comme elle peuvent, elles croient que ça pourra durer, et puis, un moment donné, la fin est bienvenue, n'importe laquelle. Heureux, béni celui qui la leur donne ! Après, c'est la débâcle. On est tranquille...*
Bardamu : *Je trouve tout ça bien ennuyeux !*

CÉLINE *(L'Église)*

Il faut placer dans le temple des sages, et non pas sur les bancs des opinants, ceux dont l'opinion est d'une grande autorité. On doit les employer à décider, mais non pas à délibérer. Leur voix doit faire loi et non pas faire nombre. Comme ils sont hors de pair, il faut les tenir hors des rangs.

JOUBERT

Le management, la sculpture et la peinture

Pistes : Moore et ses différentes statues intitulées « Enclenchement » peuvent renvoyer aux mécanismes de la synergie entre les individus.
Léonard de Vinci, « La Cène » 1495-1497 (Une « réunion » réussie ?)

© Éditions d'Organisation

82

Le divorce des équipes : trahisons, séparations, licenciements

Être vigilant, mais sans paranoïa sur ses collaborateurs les plus proches, s'assurer de ne pas avoir soi-même créé un précédent en terme d'excès d'individualisme ou de non respect de ses engagements et ne pas se laisser tenter par l'engrenage des petites trahisons, voici les meilleures façons de faire face aux traîtrises dans la vie des affaires.

En particulier, si vous avez donné l'exemple d'une attitude de désobéissance de par le passé, craignez que votre entourage un jour ne s'en inspire à son tour, la trouvant légitime. En 1961 pendant le putsch d'Alger, un des principaux arguments des insurgés n'était-il pas qu'ils ne faisaient après tout que suivre l'exemple du général de Gaulle en juin 1940 se rebellant contre l'autorité du maréchal Pétain, dernier président légal de la IIIe République. Comme lui d'ailleurs, ils employèrent le terme de (comité de) Salut public.

L'on fait plus souvent des trahisons par faiblesses que par un dessein formé de trahir.

La Rochefoucauld

Le meilleur moyen de renverser un gouvernement, c'est d'en faire partie.

Talleyrand

(La trahison) s'assied à nos banquets, elle brille dans nos coupes, elle porte la barbe de nos conseillers, elle affecte le sourire de nos courtisans et la gaieté maligne de nos bouffons ; pardessus tout, elle se cache sous l'air amical d'un ennemi réconcilié.

Sir Walter Scott

Le management et le cinéma

La peur de la duplication, dans « Aguirre, la colère de Dieu » de Werner Herzog

Aguirre (Klaus Kinski) : *Je suis le grand traître : qu'il n'y en ait pas d'autres.*

(...) on n'a pas le droit de trahir les traîtres mêmes. On n'a jamais le droit de trahir, personne. Les traîtres, il faut les combattre, et non les trahir.

Charles Péguy

© Éditions d'Organisation

Trois types de divorce peuvent survenir qui risquent de mettre à mal l'action managériale. D'abord le divorce entre le manager et l'équipe : Le management n'est pas adapté à l'équipe et à la situation, il y a défaut de cohésion.

> *Une force de direction constante, qui est à l'âme ce que la pesanteur est au corps, assure la cohésion du groupe en incluant dans un même temps les volontés individuelles.*
>
> ***Henri BERGSON***

Ensuite le divorce entre l'équipe et l'objectif : L'équipe ne s'approprie pas l'objectif, il y a défaut de cohérence.

> *La cohérence résulte de la cohésion : l'une marque l'Etat, l'autre la force. Si les corps perdaient leur cohérence, si Dieu suspendait l'action de la force de cohésion, tout serait réduit en poussière.*
>
> ***LAFAYE***

Enfin, le divorce entre le manager et l'objectif : L'objectif n'est pas formulé en terme opérationnel, il y a défaut de priorités manageriales. En conséquence, coordonnez en permanence les trois bases de l'action manageriale : l'équipe, le manager, et l'objectif.

> *Les choses ou les parties, entre lesquelles, il y a cohérence, sont jointes ou unies l'une avec l'autre ; les choses ou les parties entre lesquelles il y a adhérence, sont simplement jointes ou unies l'une à l'autre. C'est-à-dire qu'il y a connexion entre les premières, elles forment un tout ; et liaison seulement, jonction entre les dernières, elles ne sont qu'attachées l'une à l'autre (...)*
>
> ***LAFAYE***
>
> *Ce qui nous fait aimer les connaissances nouvelles, n'est pas tant la lassitude que l'on a des vieilles, ni le plaisir de changer, que le dégoût que nous avons de n'être pas assez admirés de ceux qui nous connaissent trop, et l'espérance que nous avons de l'être davantage, de ceux qui ne nous connaissent guère.*
>
> ***LA ROCHEFOUCAULD***

Le management et l'histoire

Pour le bien du plus grand nombre, sachez vous séparer, mais avec élégance, de vos vieux compagnons s'ils ne justifient plus, par leur compétence actuelle, la haute position où vous les avez placés. Ou à tout le moins adjoignez une « jeune garde » à la « vieille garde ». N'oubliez-pas que c'est cette dernière qui à Waterloo a d'abord lâché prise, communiquant alors au reste de l'armée le signal de la déroute générale.

Le management et la peinture

Pistes : Edvard Munch, « Séparation », 1894-1896 / Esteve, « Chômage », 1932 / Mathieu, « Fragilité de l'amitié », 1948.

© Éditions d'Organisation

83

SAVOIR SE DESSAISIR
de ses meilleurs éléments

En entreprise ne cachez pas vos « jeunes espoirs » mais mettez-les en avant : ils seront l'image positive de votre management et non une menace d'ombre. Le manager n'est pas une tête d'affiche. Gardez vos bons éléments entre 3 et 4 ans : la première année vous devrez les former et ils ne seront pas rentables, la seconde année ils seront juste au niveau, la troisième, il couvriront l'investissement de la première année et la quatrième ils vous rapporteront. Après, laissez-les partir s'ils le souhaitent ou alors sachez les motiver réellement pour les retenir durablement.

(...) L'aversion que la plupart des hommes ont à se dessaisir fait qu'ils ne le font jamais assez tôt, même dans les rencontres où ils sont les plus résolus de le faire.

Cardinal DE RETZ

Créer, non posséder ; œuvrer, non retenir ; accroître, non dominer.

LAO-TSÉ

Celui qui croit pouvoir trouver en soi-même de quoi se passer de tout le monde se trompe fort ; mais celui qui croit qu'on ne peut se passer de lui se trompe encore davantage.

LA ROCHEFOUCAULD

Laissez partir ceux qui vous entourent si c'est leur intérêt, avec regret certes, mais sans se plaindre, et sans précipitation.

Pourquoi tant aimer ? Pourquoi tant haïr ? On ne vit qu'en laissant vivre.

GŒTHE

Les grands sont si heureux, qu'ils n'essuient pas même, dans toute leur vie, l'inconvénient de regretter la perte de leurs meilleurs serviteurs, ou des personnes illustres dans leur genre, et dont ils ont tiré le plus de plaisir et le plus d'utilité. La première chose que la flatterie sait faire, après la mort de ces hommes uniques, et qui ne se réparent point, est de leur supposer des endroits faibles, dont elle prétend que ceux qui leur succèdent sont très exempts : elle assure que l'un, avec toute la capacité et toutes les lumières de l'autre, dont il prend la place, n'en a point les défauts ; et ce style sert aux princes à se consoler du grand et de l'excellent par le médiocre.

LA BRUYÈRE

© Éditions d'Organisation

X

RECONNAÎTRE

D'où vient le besoin de reconnaissance et quelle forme d'estime rechercher ?

Comme nous l'avons vu au chapitre VII (Se) Motiver, les besoins viennent tôt, dès la prime enfance et durent tout la vie même s'ils changent de forme. Les besoins de reconnaissance individuelle, d'estime et de valorisation viennent successivement après ceux de sécurisation et d'intégration. Pourquoi un enfant fait-il souvent des bêtises lorsqu'il y a des invités, ou bien réclame-t-il plus d'attention lorsqu'il y a un dernier-né dans la famille ? C'est que le besoin de reconnaissance de l'enfant est d'autant plus grand que l'entourage est concurrentiel. Ce besoin de reconnaissance est vital pour le nourrisson, au même titre que manger, boire, dormir, etc. C'est, d'une façon générale, un besoin d'échange avec l'environnement, qu'il soit physique ou relationnel. Ainsi, recevoir un signe de reconnaissance, c'est se nourrir. Dès lors, notre comportement se définira comme la réponse apportée au problème suivant : Comment avoir, le plus possible, les signes de reconnaissance que je veux, quand je veux, et autant que j'en veux ?

Le management et le théâtre

> ***Duncan***. *– C'est vrai, noble Banquo, il est aussi vaillant que tu le dis. Je me nourris des éloges qu'on lui décerne, ils me sont un festin. Suivons-le, tandis que son zèle nous devance pour nous préparer la bienvenue. Il est un parent sans égal. (Fanfare. – Ils sortent).*
>
> ***Shakespeare*** *(Macbeth)*

En grandissant, l'enfant évolue et son besoin de reconnaissance, avec l'âge adulte, de physique devient un besoin de reconnaissance sociale, un besoin d'être considéré pour ce qu'il est, puis pour ce qu'il fait, jusqu'au besoin ultime et indépassable de réalisation de soi avec les autres. Il réclame des compliments, il essaie de plaire, de séduire, d'être aimé et apprécié par son entourage. Mais il peut également, en réaction, rechercher des formes de reconnaissance négatives. C'est l'enfant qui par son comportement tente de se faire gronder, de provoquer la colère et par là même d'attirer l'attention sur sa personne. Il en est de même pour l'adulte. Mieux vaut être haï qu'ignoré, car il n'y a rien de plus insupportable que l'indifférence. Arriver systématiquement en retard pour se faire remarquer et critiquer de son supérieur c'est au moins réussir à capter sur soi son attention exclusive pendant quelques minutes. En analyse transactionnelle, ce besoin de reconnaissance est appelé « stroke » qui veut dire tout à la fois : coup, caresse, toucher.

© Éditions d'Organisation

Nous cherchons notre bonheur hors de nous-mêmes, et dans l'opinion des hommes, que nous connaissons flatteurs, peu sincères, sans équité, pleins d'envie, de caprices et de préventions : quelle bizarrerie !

LA BRUYÈRE

L'être humain a besoin d'être flatté, sinon, il ne devient pas ce qu'il est destiné à devenir, pas même à ses propres yeux.

Pär LAGERKVIST

On peut se (faire) respecter, même dans les moments difficiles d'une vie, en montrant aux autres qu'on est leur égal. Et cela n'empêche pas de pouvoir tourner en dérision comme Charlot avec beaucoup de courtoisie ceux qui veulent vous en imposer.

Le management et le cinéma

Comment Charlot se respecte-t-il et respecte-t-il ses adversaires ?

Commentaires : Il se respecte en « s'efforçant de garder les signes distinctifs de l'homme civilisé (chapeau melon, canne virevoltante) et surtout les gestes d'une politesse raffinée qui ne cadrent pas avec son personnage de vagabond misérable : il lève avec ostentation et obstination son melon pour saluer, baise les mains des dames, s'excusant, lui, pauvre hère, de troubler les occupations et les festivités des puissants de ce monde : le contremaître, le policier, le richard. Or et c'est la marque du génie de Chaplin, ces gestes, en apparence de courtoisie sont vidés de leur substance pour devenir totalement subversifs par le seul fait même de la répétition. »

Une mauvaise façon de se faire reconnaître est de vouloir par trop se donner une identité distinctive. Ce désir de renom risque de nous pousser à accorder trop d'importance à notre réputation c'est-à-dire à la façon dont les autres nous perçoivent. Faites plutôt en sorte que cette image soit plus une conséquence qu'une cause de vos agissements. Et ne recherchez pas les honneurs mais ce qui les fait mériter.

Le respect ce n'est pas les autres qui vous le donnent, c'est vous qui le fabriquez.

***Sandrine BONNAIRE** (in Elle du 9-9-91)*

Le management et l'histoire

Je hais Versailles parce que tout le monde y est petit ; j'aime Paris parce que tout le monde y est grand.

MONTESQUIEU

© Éditions d'Organisation

84

QUE RECONNAÎTRE ET QUI RESPECTER ?

Distinguons deux formes de reconnaissance : ce que l'on est et ce qui nous distingue en général des autres d'une part, et ce que l'on fait de particulier d'autre part. Commencez par faire usage de la première sans laquelle la seconde paraîtra superficielle : « Tiens, aujourd'hui qu'on lui a rendu service, il se rappelle qu'on existe ». La reconnaissance des états exige curiosité, ouverture, disponibilité, amour, et celle des actes, d'abord de la mémoire. Evitez de ce point de vue « d'oublier » les actions distinctives de votre entourage en vous les faisant trop souvent rappeler, ce qui décidément prouve leur peu d'intérêt à vos yeux : voir à ce propos, cet extrait du film « Que les gros salaires lèvent le doigt » où le « petit chef » qu'est Daniel Auteuil apostrophe un jeune embauché en ces termes : « Dites-moi (...) ça ne fait pas six mois que vous êtes entré dans la société ? » Le manager reconnaissant est capable de reconnaître les faits (surtout positifs) les plus petits et les plus anciens et de dire comme Napoléon à un quelconque de ses grognards : « Je me souviens, tu étais aux Pyramides... ». Reconnaissez d'abord « comment » les choses ont été faites plutôt que « combien » l'ont été, c'est-à-dire le qualitatif avant le quantitatif. Et le sujet avant l'objet : ce n'est pas le dossier qui est bon mais son auteur.

L'approbation que l'on donne à l'esprit, à la beauté et à la valeur, les augmente, les perfectionne, et leur fait faire de plus grands effets qu'ils n'auraient été capables de faire d'eux-mêmes.

LA ROCHEFOUCAULD

Qu'est-ce qui mérite plus particulièrement le respect ? D'après Kant on respecte une personne pas une chose. Respectez vos amis mais aussi vos adversaires, vos clients mais aussi vos fournisseurs, vos supérieurs mais aussi vos collaborateurs. En entreprise, respectez les droits de vos collaborateurs en particulier tels que définis par le code du travail, leurs croyances aussi (voir l'article II de la Constitution de 1958) ; ce qui peut poser le problème du degré d'imposition d'une charte des valeurs en entreprise.

Susciter des croyances chez quelqu'un sans respect pour leur vérité ou leur fausseté est l'ultime exercice du pouvoir sur lui.

Bernard WILLIAMS

Que reconnaître ? D'abord les limites : la fin ne vaut pas n'importe quel moyen et il y a des limites à ce qu'on peut exiger d'un collaborateur et de soi. Ensuite les usages (par exemple les files d'attente en évitant les passe-droits). D'une façon générale respectez

© Éditions d'Organisation

« Les droits de la personnalité » et ceux en particulier de la vie privée (d'où le problème de la confidentialité des tests, des conjoints invités aux pots d'entreprise...), du droit à l'image, (attention à l'usage de la vidéo en séminaire de formation), du droit à l'oubli : sachez amnistier (ce mot ayant la même racine qu'amnésie) vos collaborateurs pour des erreurs passées, ou pour l'appartenance à des entités concurrentes non performantes ou rachetées ou encore pour des manques initiaux (les autodidactes...) : plus qu'un droit inconditionnel à l'oubli, c'est ici vous imposer une obligation de silence. Respectez également le droit à la mémoire : par exemple pour les collaborateurs partis, accidentés ou morts : « La mémoire est la forme ultime de la justice et du respect des personnes. »

(...) Descendre jusque aux petits est le plus sûr moyen pour s'égaler aux grands.

Paul de Gondi, cardinal de Retz

Quand mes amis sont borgnes, je les regarde de profil.

Joubert

Sans témoins, on s'évapore.

Jean-Paul Sartre

Le management et le cinéma

Extrait du film « L'ami de Vincent » de Pierre Granier-Deferre

Une ancienne amie de Vincent : *Pourquoi il m'a envoyé dans son passé ?*
Philippe Noiret (l'ami de Vincent) : *Pour savoir si on pouvait l'aimer pour ce qu'il est.*

C'est, en quelque sorte, se donner part aux belles actions que de les louer de bon cœur.

La Rochefoucauld

C'est une domination de soi à la fois délicate et noble de ne louer – à supposer que nous le désirions – de ne louer que si on n'est pas d'accord : sinon on se louerait soi-même, ce qui va contre le bon goût.

Nietzsche

Mais ne vous laissez pas pour autant culpabiliser sous prétexte que vous manquez de reconnaissance. Rappelez aux insatisfaits que vous avez anticipé votre reconnaissance en rémunérant les services de celui qui se plaint. Et que la reconnaissance formelle peut aussi être un habile moyen pour cacher l'absence réelle de contrepartie. Que préfère alors l'insatisfait : une réelle contrepartie ou des mots creux ? Rappelez-leur d'ailleurs que l'on ne doit pas faire les choses pour être « bien vu » des autres mais pour soi.

Il est dangereux de trop faire voir à l'homme combien il est égal aux bêtes, sans lui montrer sa grandeur. Il est encore dangereux de lui trop faire voir sa grandeur sans sa bassesse. Il est encore plus dangereux de lui laisser ignorer l'un et l'autre. Mais il est très avantageux de lui représenter l'un et l'autre.

Pascal

© Éditions d'Organisation

85 *DONNER DES SIGNES DE RECONNAISSANCE et savoir toucher pour être charismatique*

Les interactions font tomber les barrières. Pas les interactions du contrôle tatillon mais les interactions d'intérêt pour le travail et la relation. Pour que vos collaborateurs se sentent reconnus et s'intéressent à ce qu'ils font, intéressez-vous d'abord à ce qu'ils sont, à ce qu'ils font et à leur travail. Pour cela la pratique de l'entretien est un puissant moyen de motivation. Et pas uniquement l'entretien annuel d'évaluation, mais des entretiens réguliers et impromptus même avec des tiers : invitez donc tel collaborateur à participer de temps en temps avec vous à des réunions à l'échelon supérieur ou à des réunions transversales. Et tenez compte de ses suggestions ça le touchera.

Il suffit de regarder une chose avec attention pour qu'elle devienne intéressante.

PICASSO

Toucher c'est avoir des petites attentions qui font souvent de grands effets. Des « caresses » au charme et au charisme, il n'y a qu'un pas et une étymologie équivalente ! Pratiquez les « caresses » les plus charismatiques car personne n'y résiste. De Gaulle pratiquait pendant ses déplacements les bains de foule. Napoléon pinçait la joue et tirait l'oreille de ses grognards, et se rappelait leur nom. Saint Louis recevait les malades en particulier les lépreux, leur apposait les mains et, dit-on, les malades guérissaient : Saint Louis avait la grâce et savait la transmettre. Il était charismatique. En langage moderne, on dirait qu'un chef charismatique est celui au contact duquel ses collaborateurs ont l'impression de se bonifier et de grandir. Les deux premiers signes de reconnaissance sont simples puisqu'il s'agit du regard et de l'écoute.

Petite aumône, grande joie !

HOMÈRE

Les grands services sont comme de grosses pièces d'or ou d'argent qu'on a rarement occasion d'employer ; mais les petites attentions sont une monnaie courante qu'on a toujours à la main.

DIDEROT

© Éditions d'Organisation

Le management et le cinéma

Payer n'est pas toucher dans le film « La gueule de l'autre » de Pierre Tchernia

Michel Serrault, comédien râté et frère jumeau d'un politicien connu, vient de remplacer ce dernier, lors d'un entretien télévisé. L'émission terminée, il est déçu de la façon dont le collaborateur de son frère (Jean Poiret), le remercie du service rendu...

Michel Serrault : *Eh bien alors ? Oh, ne me remerciez pas, vous me gêneriez !*
Jean Poiret : *Vous êtes payé ?*
Michel Serrault : *Oui, mais quand même, un mot gentil de temps en temps, ça peut pas nuire. C'est sensible un artiste, voyons.*

Commentaires : Pour Michel Serrault, le véritable remerciement pour avoir bien accompli sa tâche, ce n'est pas le salaire qui le lui donnera. Le salaire est une rétribution matérielle pour une contribution donnée. Les personnages qui ne sont pas « vivants » comme Michel Piccoli (au livre III) ou Jean Poiret ici, ne sont pas sensibles aux formes de rétributions immatérielles comme le mot « gentil » c'est-à-dire aux signes de reconnaissance : ils méconnaissent ces besoins humains. Enfin, lorsque Michel Serrault parle de gêne, il rappelle qu'en effet, une des raisons qui font que nous n'osons pas émettre plus de signes de reconnaisance est que, nous pensons à tort que les bénéficiaires en seraient gênés. Mais, là aussi, nous ne faisons que projeter sur autrui notre propre gêne.

L'Homme a toujours besoin de caresse et d'amour.

VIGNY

Je fuis ces yeux qui me voyant toujours, ne me voyaient jamais.

RACINE

L'archétype du signe verbal de reconnaissance est l'expression d'un sentiment personnel à une personne spécifique. Il se construit selon la formule : Je + Verbe de sentiment + Vous. Ce qui est mieux qu'un simple compliment bâti sur un jugement (vous êtes) et qui peut faire apparaître son émetteur comme seul détenteur des critères de jugement et de vérité. Pour être reconnaissant comme pour être un homme d'action il faut être « sentimental ». Et pour bien reconnaître sachez d'abord aimer de façon désintéressée.

Le cœur a ses raisons, que la raison ne connaît point ; on le sait en mille choses. Je dis que le cœur aime l'être universel naturellement, et soi-même naturellement selon qu'il s'y adonne ; et il se durcit contre l'un ou l'autre à son choix. Vous avez rejeté l'un et conservé l'autre : est-ce par raison que vous vous aimez ?

PASCAL

Le management et l'histoire

Il a bien travaillé.

LOUIS XVI *(après la plaidoirie de son avocat Romain de Sèze)*

© Éditions d'Organisation

86 ESTIMER ET RESPECTER LES AUTRES

Pour contrebalancer la nature violente de toute autorité, le manager se doit au respect de ses collaborateurs. Pour respecter vos collaborateurs, commencez par ne pas les dépersonnaliser. Considérez-les dans leur unicité et non en fonction de casquettes que vous leur attribuez, de préjugés ou de pseudo-appartenances à des catégories, typologies... Faites savoir à vos collaborateurs que pour vous ce n'est pas la fonction qui ennoblit ou avilit l'homme mais l'homme qui ennoblit ou avilit la fonction. Que pour vous l'être vaut mieux que son label. Commencez donc par supprimer les « uniformes » de façon à ce que ce ne soit plus des rôles ou des institutions qui répondent aux clients mais des personnes et des caractères qui prennent plus de responsabilités en s'exposant de la sorte. Ayez également de la considération pour vos collaborateurs en vous engageant personnellement et complètement dans l'action avec eux, en étant attentif aux difficultés qu'ils rencontrent, et en prenant l'avis des personnes concernées avant de prendre certaines décisions. En un mot en exerçant votre pouvoir avec courtoisie. Respectez son personnel c'est aussi ne pas chercher à vendre son entreprise si elle marche bien.

Respecter dans chaque homme l'homme, sinon celui qu'il est, au moins celui qu'il pourrait être, qu'il devrait être.

AMIEL

La culture nouvelle commence là où le travailleur et le travail sont traités avec respect.

GORKI

Les êtres raisonnables sont nommés des personnes parce que la nature les distingue comme des fins en soi, c'est-à-dire comme quelque chose qui ne doit pas être employé uniquement comme moyen.

KANT

Le management et le cinéma

« Le maître d'école » de Claude Berri

© Éditions d'Organisation

Le maître d'école : *Qu'est-ce que c'est un égoïste ?*
L'écolier : *Quelqu'un qui pense pas à moi !*

Pour ne pas tomber dans l'irresponsabilité, respectez avec discernement ce qui doit l'être. « La possibilité de respecter demeure liée à celle de discriminer ». On ne respecte pas n'importe quoi à moins d'être aussi naïf que « La putain respectueuse » de Sartre ou que « La bonne âme » de Sé-Tchouan de Brecht, mais en se donnant des obligations, car on ne respecte vraiment chez autrui que ce devant quoi l'on s'incline soi-même. De façon générale, on ne respecte qu'en voyant d'abord l'être humain derrière le statut ou la fonction et en gardant l'espoir en la nature et la bonté humaines, et en reconnaissant à l'autre « le statut d'être humain pleinement indépendant ».

Dire également du bien de tout le monde est une petite et une mauvaise politique.

VAUVENARGUES

Dans le règne des fins tout a un prix ou une dignité. Ce qui a un prix peut être aussi bien remplacé par quelque autre chose, à titre d'équivalent ; au contraire, ce qui est supérieur à tout prix, ce qui par suite n'admet pas d'équivalent, c'est ce qui a une dignité.

KANT

Il faut aussi reconnaître l'autre comme son égal en terme de devoirs ; l'expression « comme moi » implique déjà cette reconnaissance. Ce respect de l'égalité concerne en particulier l'égalité de la rémunération en fonction du mérite quel que soit le sexe. Le respect de l'égalité des identités doit également nous faire suspecter tout système de « chouchoutage » ; en particulier soyez attentif à ce que votre système de reconnaissance ne soit pas ressenti par vos collaborateurs comme une « cote d'amour » par trop variable.

Nous n'approuvons les autres que par les rapports que nous sentons qu'ils ont avec nous-mêmes ; et s'il semble qu'estimer quelqu'un, c'est l'égaler à soi.

LA BRUYÈRE

Le respect doit être témoigné, ce qui ne veut pas dire prendre acte de la « supériorité » de quelqu'un. Il vaut mieux témoigner « du respect » que présenter « ses respects ». Pour respecter l'autre, il faut faire l'effort de le connaître (« on ne respecte pas dans l'ignorance »), de ne pas être indifférent (attention aux thèmes anglo-saxons du développement séparé. La jurisprudence de la Cour suprême des Etats-Unis à l'égard des noirs américains a longtemps été résumée par la formule « égaux mais séparés »), de ne pas tomber dans la complaisance démagogique (le mythe du bon sauvage, du bon petit diable...)

L'existence d'un être quelconque ne nous apparaît vraiment que si nous sommes conscients de la nôtre.

GŒTHE

© Éditions d'Organisation

87

DOIT-ON S'AFFLIGER D'ÊTRE MÉCONNU ?

Avant d'être sûr d'être méconnu, vérifions que l'on a bien fait ses preuves, car nous avons une tendance fâcheuse à anticiper les effets de nos mérites. Et si ceux-ci sont réels, quel besoin avons-nous d'une preuve supplémentaire apportée par la voix populaire ? Dites-vous, mais uniquement pour vous et non pour les autres, que ce qui est bon n'a pas besoin d'être vanté. A bon vin point d'enseigne comme dit le proverbe.

Il ne faut pas s'affliger de n'être pas connu des hommes, mais, au contraire, de ne pas les connaître.

LE LYN-KIN

Ne soyez point inquiets de ne point occuper d'emplois publics ; mais soyez inquiets d'acquérir les talents nécessaires pour occuper ces emplois. Ne soyez point affligés de ne pas encore être connus ; mais cherchez à devenir dignes de l'être.
(...) L'homme supérieur ne peut pas être connu et apprécié convenablement dans les petites choses, parce qu'il est capable d'en entreprendre de grandes. L'homme vulgaire, au contraire, n'étant pas capable d'entreprendre de grandes choses, peut être connu et apprécié dans les petites.
(...) Ne vous affligez pas de ce que les hommes ne vous connaissent point ; mais affligez-vous plutôt de ce que vous n'avez pas encore pu mériter d'être connu.

CONFUCIUS

Grandeur de l'homme. – Nous avons une si grande idée de l'âme de l'homme, que nous ne pouvons souffrir d'en être méprisés, et de n'être pas dans l'estime d'une âme ; et toute la félicité des hommes consiste dans cette estime.

PASCAL

Les grandes âmes ne sont pas soupçonnées ; elles se cachent ; ordinairement, il ne paraît qu'un peu d'originalité. Il y a de plus grandes âmes qu'on ne le croirait.

STENDHAL

Je vous le dis, petits bonshommes, couillons de la vie, battus, rançonnés, transpirants de toujours, je vous préviens, quand les grands de ce monde se mettent à vous aimer, c'est qu'ils vont vous tourner en saucissons de bataille...

L.-F. CÉLINE

© Éditions d'Organisation

Il y a une relativité de la reconnaissance car souvent nul n'est prophète en son pays. Mais même alors et sans éloges, nous devons continuer de faire notre tâche en évitant de commettre les erreurs que nous dicte notre regret d'être méconnu.

Tel, connu dans le monde par de grands talents, honoré et chéri partout où il se trouve, est petit dans son domestique et aux yeux de ses proches qu'il n'a pu réduire à l'estimer ; tel autre, au contraire, prophète dans son pays, jouit d'une vogue qu'il a parmi les siens, et qui est resserré dans l'enceinte de sa maison ; s'applaudit d'un mérite rare et singulier, qui lui est accordé par sa famille dont il est l'idole, mais qu'il laisse chez soi toutes les fois qu'il sort, et qu'il ne porte nulle part.
(...) Un honnête homme se paye par ses mains de l'application qu'il a à son devoir par le plaisir qu'il sent à le faire, et se désintéresse sur les éloges, l'estime et la reconnaissance qui lui manquent quelquefois.
(...) Il n'y a que nos devoirs qui nous coûtent, parce que, leur pratique ne regardant que les choses que nous sommes étroitement obligés de faire, elle n'est pas suivie de grands éloges, qui est tout ce qui nous excite aux actions louables, et qui nous soutient dans nos entreprises.

LA BRUYÈRE

Les belles âmes arrivent difficilement à croire au mal, à l'ingratitude : il leur faut de rudes leçons avant de reconnaître l'étendue de la corruption humaine. Puis, quand leur éducation en ce genre est faite, elles s'élèvent à une indulgence qui est le dernier degré du mépris.

BALZAC

Le fait d'être méconnu risque de blesser notre amour-propre. Mais celui-ci n'est pas un bon conseiller. Plutôt que de s'émouvoir d'une méconnaissance ou d'une offense, il faut savoir soit l'ignorer et l'oublier, soit en tirer les conséquences et passer aux actes, en particulier quand on ne peut gagner l'estime d'un collaborateur.

On ne doit pas perdre de vue qu'il faut ou gagner les hommes, ou s'en défaire. Ils peuvent se venger des offenses légères, mais les graves offenses leur en ôtent la faculté. L'offense faite à un homme doit être telle que le Prince n'ait pas à en redouter le vengeance.

MACHIAVEL

L'amour-propre est une curieuse bête, qui peut dormir sous les coups les plus cruels et puis s'éveille, blessé à mort, par une simple égratignure.

A. MORAVIA

Le mépris est une pilule qu'on peut avaler mais qu'on ne peut pas mâcher.

MOLIÈRE

Le management et l'histoire

On m'aime sans me connaître, on me hait sans me connaître encore. J'espère me faire connaître et aimer dans peu.

***Philippe D'ORLÉANS** (Régent du royaume qui se désole de son impopularité en 1818)*

© Éditions d'Organisation

88

SAVOIR ACCEPTER LES COMPLIMENTS

Savoir recevoir un stroke, c'est à la fois accepter les louanges dont vous avez envie, oser les réclamer quand vous en avez besoin et refuser celles que vous ne désirez pas. Ne soyez pas modeste et donnez-vous des félicitations si les autres ne le font pas. Quand vous recevez un compliment évitez les atténuations du type : « oui, mais c'était facile », ou « tu sais, j'y suis pour rien » et préférez-leur les renforcements positifs tels que : « effectivement, c'est vrai, c'est gentil de me le dire, c'est sympathique de l'avoir remarqué ». A l'inverse n'essayez pas de monnayer immédiatement les félicitations que vous recevez, vous risqueriez d'en tarir la source. Si un de vos collaborateurs a cette fâcheuse habitude, clarifiez aussitôt la situation et posez clairement les règles du jeu : « si je sais qu'avec vous je ne pourrai vous féliciter sans que vous n'en exigiez systématiquement une contrepartie financière, je m'abstiendrai dorénavant de toute louange. C'est ce que vous voulez vraiment ? » Allez plus loin que la simple acceptation des louanges, rappelez-les aux tiers : en démarche commerciale, citez en exemple ce que vous aimerez faire pour vos prospects, les résultats que vous avez eus avec vos clients actuels.

On ne se blâme que pour être loué.
(...) Le refus des louanges est un désir d'être loué deux fois.

LA ROCHEFOUCAULD

Il y aurait une espèce de férocité à rejeter indifféremment toute sorte de louanges : l'on doit être sensible à celles qui nous viennent des gens de bien, qui louent en nous sincèrement des choses louables.

LA BRUYÈRE

Le management et le cinéma

Un refus du compliment dans « Wall Street » d'Oliver Stone

Ici le Directeur Commercial, vous avez un petit problème ?
Vous plaisantez ?
Non Monsieur, je vais en discuter avec le Directeur des ventes et je vous rappelle aussitôt.
Merci, c'est gentil.
Non Monsieur, c'est tout naturel.

© Éditions d'Organisation

Le management et la littérature

***Vera** : Ah ! Ecoutez, vous avez été si gentil, si bon pour moi.*
***Bardamu** : Avec vous c'est facile.*

***CÉLINE** (L'église)*

Attention cependant à ne pas se faire endormir par trop de louanges. On peut être d'autant plus facilement manipulé que l'on a soif de reconnaissance. Cela peut pousser à accorder trop de crédit à certaines personnes qui, par là même se dispensent de vous rétribuer selon vos véritables mérites, remplaçant les actes par le discours. A terme, refusez d'être payé en monnaie de singe et exigez de tirer les conséquences pratiques de l'aveu de votre compétence ou de vos qualités, en particulier par une augmentation de vos responsabilités (et indirectement de votre rémunération).

Il n'y a guère d'occasion où l'on fit un méchant marché de renoncer au bien qu'on dit de nous, à condition de n'en dire point de mal.

LA ROCHEFOUCAULD

Nous recevons de grandes louanges avant d'en mériter de raisonnables.

VAUVENARGUES

De toutes les pratiques du monde, la louange est la plus habilement perfide. A Paris, surtout, les politiques en tout genre savent étouffer un talent, dès sa naissance, sous des couronnes profusément jetées dans son berceau.

BALZAC

Aussi longtemps qu'on te décernera des louanges, ne pense pas que tu vas sur ta propre route : tu vas sur celle d'un autre.
(...) Quelqu'un disait : je suis prévenu contre moi-même depuis ma plus tendre enfance : c'est pourquoi je trouve dans chaque blâme un peu de vérité, dans chaque louange un peu de bêtise. J'estime généralement trop bas le blâme et trop haut la louange.

NIETZSCHE

Personne ne survit au fait d'être estimé au-dessus de sa valeur.

Oscar WILDE

On est accessible à la flatterie dans la mesure où soi-même on se flatte.

VALÉRY

Le management et l'histoire

Une bonne réaction face à une méconnaissance lors de la Restauration de 1815 en France :

***Le duc de Montmorency au maréchal Soult :** « Vous êtes duc, mais vous n'avez pas d'ancêtres ».*
***Le maréchal Soult :** « C'est vrai ; c'est nous qui sommes des ancêtres !*

© Éditions d'Organisation

89 FLATTERIES ET FAUSSES RECONNAISSANCES
Jusqu'où dire la vérité ?

Quand un de vos collaborateurs vous demande si sa présentation vous a intéressé et que tel n'est pas le cas, ne dites pas la vérité subjective « non, ça ne m'a pas intéressé » mais respectez-la plutôt en disant objectivement : « Oui, effectivement, j'ai trouvé votre présentation intéressante ». De même il faut savoir « retarder provisoirement le moment de dire ce que l'on a à dire pour le présenter avec plus de force communicationnelle et de façon plus appropriée dans un autre contexte, un autre moment ». Mais n'hésitez pas pour autant à dire ce que vous pensez, ce serait manquer du respect de la véracité. A moins que vous ne justifiez (à vous-même) cette attitude « au nom d'une véracité ultérieurement communicable ou d'une valeur qui l'emporterait sur les autres... »

Faut-il flatter ou dire la vérité même désagréable ? Le respect de la vérité est un commandement absolu et destructeur s'il ne s'accompagne pas de la véracité, c'est-à-dire de l'intention de communiquer le vrai et de le faire comprendre, mais en respectant la personne à laquelle on s'adresse tout comme soi-même. Cette distinction peut conduire à ne pas dire le « vrai » pour mieux respecter la personne et la vérité...

Alan MONTEFIORE

Le management et la littérature

Piste : La princesse de Clèves de Mme de la Fayette qui décrit bien les affres psychologiques du mensonge et la mauvaise nouvelle :

M. de Clèves : *Je vous aimais jusqu'à être bien aise d'être trompé, je l'avoue à ma honte : j'ai regretté ce faux repos dont vous m'avez tiré. Que ne me laissiez-vous dans cet aveuglement tranquille dont jouissent tant de maris ?*

Il n'y a rien de si dangereux que la flatterie dans les conjonctures où celui que l'on flatte peut avoir peur.

Paul DE GONDI, cardinal DE RETZ

Le flatteur qui nous perd est mieux venu souvent
Que l'ami qui nous sauve en nous désapprouvant.

DELAVIGNE

© Éditions d'Organisation

XI

RESPONSABILISER

ÊTRE RESPONSABLE ET PRENDRE L'INITIATIVE

Se sentir responsable de soi et de ce que l'on est, c'est commencer par se soucier, et se stresser soi-même, en prenant conscience que nous sommes toujours libres de nos engagements, en état toujours de choisir (de faire, de ne pas faire, de dire oui ou de refuser) et que les conséquences de nos choix nous appartiennent, en particulier nos erreurs. Les autres n'y sont pour rien. Pour le premier de nos choix fondamentaux, c'est-à-dire le choix de ce que nous voulons être, nous sommes maîtres de notre développement personnel. Etre responsable de soi-même c'est se donner des objectifs de vie et les moyens de les atteindre, garder son indépendance en particulier d'esprit et se donner volontairement des devoirs spécifiques, surtout dans les moments difficiles. Enfin, être responsable de soi, c'est arrêter de se plaindre des autres en acceptant qu'ils ne soient pas infaillibles.

Une des meilleures manifestations de la responsabilité est la prise d'initiatives mais elle n'est pas aussi répandue qu'elle devrait l'être. En effet, pour qu'elle soit réelle, l'initiative suppose réuni l'ensemble des facteurs suivants : d'abord la détermination d'objectifs opérationnels, ensuite une énergie suffisante, puis une acceptation des risques éventuels, et enfin, la capacité de se sentir un peu marginal ainsi que la force de supporter les critiques engendrées par cette marginalité.

Nous sommes responsables de ce que nous sommes et nous avons le pouvoir de faire de nous-mêmes tout ce que nous désirons être.

VIVEKANANDA

L'homme sait assez souvent ce qu'il fait, il ne sait jamais ce que fait ce qu'il fait.

Paul VALÉRY

Signes de noblesse : ne jamais penser à abaisser ses devoirs à être des devoirs pour tout le monde ; ne pas vouloir renoncer à sa propre responsabilité ; ne pas vouloir la partager ; compter ses privilèges et leur exercice parmi ses devoirs.

NIETZSCHE

L'homme n'est rien en lui-même. Il n'est qu'une chance infinie.
Mais il est le responsable infini de cette chance.

CAMUS

© Éditions d'Organisation

Le management et le cinéma

La dernière décision dans « Les sentiers de la gloire » de Stanley Kubrick

Un des condamnés à mort à son sergent : *Je vous en supplie, sauvez-moi.*
Le sergent : *Je ne peux pas vous sauver, personne ne le peut. C'est la dernière décision que vous ayez l'occasion de prendre sur terre. Ou vous vous conduisez en homme, ou il faudra vous traîner hors d'ici. En fin de compte, ça revient au même, ça dépend de vous.*

Elargissez vos sphères de responsabilités et dépassez la seule responsabilité de proximité. Ainsi, sachez en période de crise, licencier en sacrifiant l'intérêt de quelqu'un à celui du plus grand nombre, mais là aussi sans aller trop loin dans l'évocation de la raison d'Etat. Se sentir responsable c'est ne jamais se sentir totalement innocent de ce qui arrive. Ne vous refusez pas à toute responsabilité et parlez en votre nom, surtout quand vous annoncez une mauvaise nouvelle où la tentation est grande de se couvrir par l'emploi d'un sujet de phrase collectif.

Comme le On prédonne tout jugement et toute décision, il ôte à chaque fois au Dasein toute la responsabilité. Le On ne court pour ainsi dire aucun risque à ce qu'on l'évoque constamment (...) C'était toujours le On et pourtant on peut dire que « nul » n'était là.

HEIDEGGER

Chacun est responsable de tous. Chacun est seul responsable. Chacun est seul responsable de tous.

SAINT-EXUPÉRY

On ne fait pas ce qu'on veut et pourtant on est responsable de ce qu'on est : voilà le fait.

Jean-Paul SARTRE

Un patronat dont les droits sont limités par la loi apporte à une société les précieux avantages de l'initiative et de la responsabilité.

MAUROIS

Le management et l'histoire

Je ne suis pas responsable de ce sang.

Ponce PILATE

Une manifestation d'irresponsabilité : tentant de réconforter le roi Louis XV fort affecté par la défaite de Soubise à Rossbach le 5 novembre 1757 face à Frédéric II roi de Prusse qui infligea avec ses 20 000 hommes une défaite honteuse à l'armée franco-allemande trois fois plus nombreuse, la marquise de Pompadour eut ce mot regrettable : « Il ne faut pas vous affliger, vous tomberiez malade. Après nous, le déluge. »

Nous ne pouvons pas nous offrir ce luxe de jugements sommaires comme celui-ci, trop souvent entendu : C'est la faute du pétrole, c'est la faute à Voltaire !

François MITTERRAND*, à l'Assemblée Nationale, le 5 octobre 1976*

© Éditions d'Organisation

90

RESPONSABILISER

Responsabiliser son entourage c'est lui signifier que nous lui faisons suffisamment confiance pour arrêter de s'en sentir encore responsable. C'est le considérer comme adulte au sens de l'analyse transactionnelle. C'est lui laisser prendre des décisions pour que ce soit sa décision et non la nôtre. C'est aussi le placer face à des choix (voir chapitre II) en lui laissant une liberté de manœuvre, par exemple en ce qui concerne les horaires variables et d'une façon plus générale le temps de travail. Mais soyez cohérent : autorisez les gens à choisir leur temps de travail mais renvoyez ceux qui en abusent ou qui n'ont pas, en échange, les résultats escomptés.

Le management et le cinéma

« La vie dissolue de Gérard Floque » de Georges Lautner

Gérard Floque (Roland Giraud) : *Je ne suis pas responsable de la crise. Devenez un peu adulte. Je ne suis pas votre papa.*

Responsabiliser son entourage, ce n'est pas lui octroyer des primes et des récompenses mais lui donner l'occasion de les mériter par la prise d'initiatives et de risques.

La vraie méthode, lorsqu'on a des hommes sous ses ordres, consiste à utiliser l'avare et le sot, le sage et le vaillant, et à donner à chacun une responsabilité qui lui convienne.

SUN TSÉ

Un athlète ne peut arriver en compétition très motivé s'il n'a jamais été mis à l'épreuve.

SÉNÈQUE

Le malheur d'une république, c'est lorsqu'il n'y a plus de briques : sans souci du gouvernement et de ce qu'on y propose, (le peuple) attend tranquillement son salaire.

MONTESQUIEU

Les grandes questions de responsabilité morale ne doivent pas nous faire perdre de vue les questions d'ordre et de comptabilité.

C. PÉRIER

© Éditions d'Organisation

La société précédente connaissait une culture de sécurité ; la société actuelle doit acquérir une culture de promotion.

Edgar FAURE

Quand on n'a rien à faire de son temps, on est tenté d'aller s'occuper de celui des autres. Si c'est le cas, officialisez donc les responsabilités que certains s'attribuent conjonctuellement, vous économiserez ainsi encore plus de personnel !

Tout persuadé que je suis que ceux que l'on choisit pour de différents emplois, chacun selon son génie et sa profession, font bien, je me hasarde de dire qu'il se peut faire qu'il y ait au monde plusieurs personnes, connues ou inconnues, que l'on n'emploie pas, qui feraient bien ; et je suis induit à ce sentiment par le merveilleux succès de certaines gens que le hasard seul a placé, et de qui jusques alors on n'avait pas attendu de fort grandes choses.
Combien d'hommes admirables, et qui avaient de très beaux génies, sont morts sans qu'on en ait parlé ? Combien vivent encore dont on ne parle point, et dont on ne parlera jamais ?

LA BRUYÈRE

L'anarchie est partout quand la responsabilité n'est nulle part.

LE BON

Quel est le meilleur gouvernement ?
Celui qui nous apprend à nous gouverner nous-mêmes.

GŒTHE

Le management et l'histoire

Une période de management « participatif par objectifs » :

La Résistance fut une démocratie véritable : pour le soldat comme pour le chef, même danger, même responsabilité, même absolue liberté dans la discipline.

Jean-Paul SARTRE

C'est la bataille de France et c'est la bataille de la France.

*Déclaration du **général DE GAULLE** le 6 juin 1944, jour du débarquement allié en Normandie.*

Responsabiliser c'est faire encourir des sanctions : c'est ce qu'explique l'attitude du général de Gaulle refusant la grâce de l'écrivain Brasillach qui, condamné à mort pour collaboration avec les Allemands, fut exécuté le 6 février 1945.

Dans les lettres, comme dans tout, le talent est un titre de responsabilité.

Charles DE GAULLE

© Éditions d'Organisation

91

FAIRE CONFIANCE

Pour prendre des initiatives et aller de l'avant, le personnel doit savoir qu'il a votre confiance (et qu'il peut le cas échéant solliciter votre aide) autrement il perdra confiance en lui-même. Et sans confiance en soi il aura peu d'envie de s'engager pleinement. Mais à quoi verra-t-il qu'il a votre confiance ?

Faire confiance à ses collaborateurs c'est d'abord leur être accessible et donc accepter qu'ils vous voient de près (avec vos qualités et vos faiblesses), et c'est vous confier de temps en temps à eux en encourageant à leur tour leurs confidences. Il y a en effet une relation étroite entre confiance et confidence. Mais pour pouvoir se confier, encore faut-il ne pas se surestimer (comme un « sois fort » qui n'a besoin de personne) ni sous-estimer les capacités d'avis pertinents de ses collaborateurs. Faire confiance c'est aussi croire *a priori*, en accordant à son entourage un préjugé favorable et non le contraire. Rien ne vous empêche d'aller ensuite vous renseigner pour mieux comprendre les raisons qui ont dicté telle conduite. Mais ne les préjugez pas, par exemple au nom d'une quelconque expérience qui vous rendrait sûr de votre diagnostic. Enfin vous témoignez constamment de la confiance que vous accordez en donnant, non pas tellement le droit à l'erreur, que le droit à l'essai. A condition bien sûr que vous soyez toujours prévenu des essais !

Si celui qui est dans un rang inférieur n'obtient pas la confiance de son supérieur, le peuple ne peut pas être bien administré ; il y a un principe certain dans la détermination de ce rapport : celui qui n'est pas sincère et fidèle avec ses amis, n'obtiendra pas la confiance de ses supérieurs.

CONFUCIUS

Toute confiance est dangereuse si elle n'est entière : il y a peu de conjectures où il ne faille tout dire, ou tout cacher. On a déjà trop dit de son secret à celui à qui l'on croit devoir en dérober une circonstance.

LA BRUYÈRE

Savoir se fier est une qualité très rare, et qui marque autant un esprit élevé au-dessus du commun.
(...) Un homme qui ne se fie pas à soi-même ne se fie véritablement à personne.

Paul DE GONDI, cardinal DE RETZ

© Éditions d'Organisation

On peut, à force de confiance, mettre quelqu'un dans l'impossibilité de nous tromper.

JOUBERT

Le management et le théâtre

L'académicien : *Confiance et méfiance sont les deux mamelles de la victoire.* (Au soldat) *N'est-ce pas, jeune homme ?*
Le soldat : *Je ne connais que mon chef...* (Un silence.) *Moi, on ne m'aura pas en paroles...* (Un silence.) *Mais mon chef, c'est mon chef et je le respecte.*

Jean GENET *« Les paravents »*

Rien ne nous plaît tant que la confiance des grands, et des personnes considérables par leurs emplois, par leur esprit, ou par leur mérite. Elle nous fait sentir un plaisir exquis, et élève merveilleusement notre orgueil, parce que nous la regardons comme un effet de notre fidélité. Cependant nous serions remplis de confusion, si nous considérions l'imperfection et la bassesse de sa naissance : car elle vient de la vanité, de l'envie de parler, et de l'impuissance de retenir les secrets. De sorte qu'on peut dire, que la confiance est un relâchement de l'âme, causé par le nombre et par le poids des choses dont elle est pleine.

LA ROCHEFOUCAULD

Ce qui importe c'est que l'homme croie ; ce qu'il croie est absolument indifférent.

GŒTHE

Nul travail ne peut être effectué sans des avances préalables. L'enfant a reçu la nourriture de ses parents avant de la chercher.

QUESNAY

Faire confiance est une preuve de courage, être fidèle un signe de force.

EBNER-ESCHENBACH

Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font.

T. ROOSEVELT

Le management et l'histoire

Faire confiance c'est croire que ceux qui se sont fourvoyés sont récupérables. Lorsque le référendum de 1962 sur l'élection du Président de la République au suffrage universel clôt le régime des partis, Charles de Gaulle garde néanmoins sa confiance dans leurs représentants :

J'ai déclaré la guerre aux partis. Je me garde de déclarer la guerre aux chefs des partis. Les partis sont irrécupérables. Mais les chefs de parti ne demandent qu'à être récupérés (...) Il leur suffit de récupérer un portefeuille.

Charles DE GAULLE *au conseil des ministres du 21 novembre 1962*

© Éditions d'Organisation

92 DÉDRAMATISER LES ENJEUX : *du bon usage de la joie, de la légèreté et du rire*

Dédramatiser les enjeux pour redonner le goût du travail et de l'engagement c'est accepter l'idée que non seulement l'habitude de prendre du plaisir au travail n'est pas dommageable à la qualité du travail mais au contraire la renforce. Faites donc la démonstration à vos collaborateurs que vous savez vous-même tirer du plaisir de vos activités et ils vous suivront. Allez plus loin et considérez que les gens travaillent pour se distraire (de leur préoccupation personnelle). Puis tirez-en la conclusion logique qu'il faut accepter les distractions dues légitimement aux inattentions (c'est-à-dire des ina-tensions) et les erreurs d'inattention (à condition qu'elles ne se renouvellent pas trop, bien sûr). Pour faire passer cette vision mobilisatrice du travail, commencez par réhabiliter la gaieté, la joie, le rire et l'humour, première étape de la dédramatisation en entreprise.

La gaieté est la mère des saillies.

VAUVENARGUES

La joie est en tout ; il faut savoir l'extraire.

CONFUCIUS

La joie ne peut éclater que parmi des gens qui se sentent égaux.

BALZAC

Le management et le théâtre

Le messager parlant de Créon au Coryphée : *Quand un homme perd sa joie, j'estime qu'il ne vit plus, je trouve qu'il n'est qu'un mort animé.*
Sois riche si tu veux, très riche, vis à la manière d'un tyran ; si la joie n'y est pas, ce n'est qu'ombre de fumée et je n'irai pas l'acheter de mon bonheur.

SOPHOCLE *(Antigone)*

Pour dissiper les tensions, par exemple quand vous clôturez une réunion, utilisez le rire qui est une force constructive et apaisante. Il vous aidera à attirer l'attention sur ce qu'il y a d'absurde dans un comportement ou une situation, bien plus efficacement que toute

© Éditions d'Organisation

critique directe. Utilisez le rire et l'humour aussi pour prendre de la distance face aux menaces ou aux questions trop inquisitoriales (comme John Kennedy face au Congrès et à la Presse), et montrez que vous ne vous prenez pas trop au sérieux. En un mot, soyez de bonne humeur mais sans pour autant verser dans l'illusion de la gaieté.

Rendons au rire son authentique signification. Enlevons-le à ceux qui en font une raillerie sacrilège, frivole et mondaine !

GOGOL

L'homme qui ne sourit pas ne doit pas ouvrir boutique.

Proverbe chinois

Si vous voulez étudier un homme, ne faites pas attention à la façon dont il se tait, ou dont il parle, ou il pleure, ou même dont il est ému par les nobles idées. Regardez-le plutôt quand il rit.

DOSTOÏEVSKI

Le management et le cinéma

Où la légèreté de l'être apparaît comme insupportable à toute autorité qui se veut sévère... dans le film de **Philip Kaufman, « L'insoutenable légèreté de l'être »**.

Le gendarme : *Qu'est-ce que vous cherchez ? A m'avoir par le rire et par la galéjade ? A m'entraîner hors du droit chemin ?* (Les deux femmes sont apeurées). *Je suis peut-être un petit, ça oui, mais je ne peux tout de même pas rire, je ne peux tout de même pas me fendre en deux avec la racaille...* (il respire et se radoucit.)

(...) Avec vos hommes, nous émouvoir, oui, de temps en temps, et de bon cœur... (un temps, puis, avec gravité :) *Mais rire en même temps, non, ça serait trop grave. Sur le rire je pourrais vous en dire. Du rire qu'on se fend la pipe et du rire qui désarme. Quand on se marre, tout s'ouvre : la bouche, le nez, les yeux, les oreilles, le trou du cul. A la fois on se vide et qui sait quoi vient à la place.* (Sévère.) *C'est compris ?*

Mépriser le monde, c'est facile et le plus souvent un signe de mauvaise digestion. Mais comprendre le monde, l'aimer et ne rire qu'alors, aimablement, lorsque tout est fini – c'est cela l'humour...

TUCHOLSKY

Le cynisme détruit l'efficacité.

ALLAIS

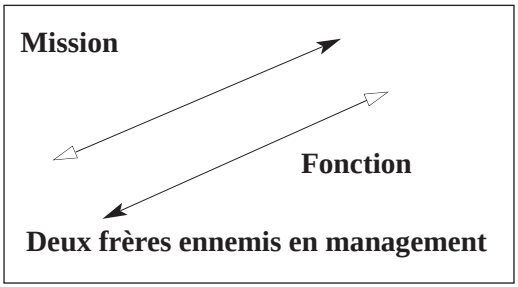
Le management et la peinture

Dans sa conférence sur « La position surréaliste de l'objet », **André Breton** opposa l'humour subjectif à l'humour objectif.

© Éditions d'Organisation

93 DÉFINIR DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Il existe un rapport étroit entre l'absence d'objectifs motivants et l'exigence de signes extérieurs de sa fonction. Quand je n'ai pas d'idéal pour lequel me battre alors, à tout le moins, j'exige d'être reconnu par mon grade, mes prérogatives, autant de signes de reconnaissance qui me sont indispensables pour me prouver qui je suis. Par contre si je ne pense qu'à mon projet, par exemple de créer telle entreprise, cela me sera bien égal (en tout cas au début) de ne pas disposer d'un bureau de 50 m^2 avec moquette ! Vous retrouvez ici la distinction essentielle entre la reconnaissance de ce que l'on fait d'une part et de ce que l'on est d'autre part (chapitre VII). Détectez donc les signes d'absence d'objectifs motivants dans votre équipe.



L'exploit psychologique le plus formidable dont un homme soit capable : vaincre sa propre passion au nom d'une mission à laquelle il s'est voué.

Hugo von Hofmannsthal

Toutes les époques réactionnaires de décomposition sont subjectives, mais par contre toutes les époques de progrès ont une direction objective.

Gœthe

Tout commence en mystique et finit en politique.

Péguy

Les caractères d'un bon objectif sont d'être ambitieux, réaliste et limité. Un objectif ambitieux fera passer celui qui le réalise pour un héros. Mettez alors vos collaborateurs en

© Éditions d'Organisation

situation d'en devenir un, en tout cas à leurs yeux. Pour cela, survalorisez ce que vous attendez d'eux. Qu'ils aient l'impression de remplir une mission d'intérêt national.

J'ai l'ambition qu'il faut pour me faire prendre part aux choses de cette vie ; je n'ai point celle qui pourrait me faire trouver du dégoût dans le poste où la Nature m'a mis.
(...) Un homme n'est pas malheureux parce qu'il a de l'ambition, mais parce qu'il en est dévoré.

MONTESQUIEU

Au défaut des choses extraordinaires, nous aimons qu'on nous propose à croire celles qui en ont l'air.
(...) Les hommes ont de grandes prétentions et de petits projets.

VAUVENARGUES

Nous sommes en mission ; nous sommes envoyés pour civiliser la terre.

NOVALIS

Enfin l'objectif devra être adapté aux capacités du collaborateur et à la situation de l'entreprise. Que le collaborateur sente que, tout en lui demandant des efforts, cela ne va pas lui demander des sacrifices excessifs comme sa mise à l'écart des autres et qu'il soit assuré de pouvoir faire la preuve aisément qu'il a réussi ce qu'on attendait de lui. Donc que les objectifs soient mesurables ou évaluables par un comportement observable pour être contrôlables. Soyons toujours subjectifs dans la fixation des objectifs mais objectifs dans l'évaluation des performances.

La valeur de performance d'une idée tient à la modification de comportement qu'elle apporte à l'individu ou au groupe qui l'adopte.

VAUTHIER

Se faire valoir par des choses qui ne dépendent point des autres, mais de soi seul, ou renoncer à se faire valoir : maxime inestimable et d'une ressource infinie dans la pratique, utile aux faibles, aux vertueux, à ceux qui ont de l'esprit, qu'elle rend maîtres de leur fortune ou de leur repos.

LA BRUYÈRE

Le management et le cinéma

« Vincent, François, Paul et les autres » de Claude Sautet

Alors moi, je te dis ne signes pas.
Pourquoi ?
Comment pourquoi ? T'as pas compris ?
Ben non. Vous allez peut-être m'expliquer, mais là je ne comprends pas. Vous me dites toujours que Jean, il est fort. Mais il ne trouve pas de combat intéressant, pas assez pour vivre. C'est pourquoi il apprend un métier chez Vincent. C'est pas ça ?
Si.

© Éditions d'Organisation

Alors il ne doit boxer que s'il est sûr de gagner, c'est ça ?
T'as raison, tu comprends pas.
Enfin Jean, si on t'a demandé, c'est que tu as une chance ?
On a toujours une chance.

Le management et la peinture

Si vous êtes « tenté » de vous poser la question : « Quel est le but de tout cela ? », regardez le tableau d'Odilon Redon qui porte ce titre et qui vous donnera (peut-être) la réponse.

Le management et l'histoire

L'institution des Missi dominici remonte aux Mérovingiens, mais Charlemagne va lui conférer toute sa force. Ces missi (envoyés du maître) sont délégués dans les provinces pour surveiller la qualité de l'administration et surtout de la justice. Ils sont toujours deux, un comte (compagnon du roi) et un évêque ou abbé. Ce sont des chargés de mission voire des missionnaires.

Un thème gaullien : la planification.

Il embrasse l'ensemble, fixe les objectifs, établit une hiérarchie des urgences et des importances, introduit parmi les responsables et même dans l'esprit public le sens de ce qui est global, ordonné et continu, compense l'inconvénient de la liberté sans en perdre l'avantage.

Charles DE GAULLE

Le management et le sport

Mais pour que le lévrier court, encore faut-il que le lièvre ne soit pas trop distant. Pour que vos objectifs soient réalistes, affectez-leur « un coefficient d'exigence initiale très bas » que le collaborateur ait la conviction qu'il puisse les atteindre. Pour ne pas créer une pression d'enjeu forte, facteur d'angoisse et d'échec, n'exigez pas des résultats immédiats élevés. Que dans un premier temps vos collaborateurs rentrent sur le terrain, s'engagent et y prennent plaisir. Au lendemain des jeux olympiques d'hiver à Albertville, l'entraîneur de l'équipe française du biathlon avait fort bien expliqué la raison du succès de son équipe médaillée d'or :

Ça fait 14 ans que maintenant j'ai commencé le biathlon et pendant 14 ans j'ai râmé, j'ai râmé pour avoir ces médailles, euh je les ai pas eu, pourquoi ? Parce que j'étais trop stressé. Des jeux olympiques, j'en faisais une montagne, j'avais l'impression de jouer ma vie la-dessus. Et il y a un an et demi j'ai passé de l'autre côté de la barrière en tant qu'entraîneur. Et ce que j'ai inculqué aux filles, je crois que là j'ai super bien réussi, c'est que, les jeux olympiques, j'ai essayé de leur faire enlever ce mot « olympique » pour garder que le mot « jeu ». Et justement aujourd'hui, elles ont joué, elles se sont fait plaisir, et c'est pour ça qu'on a réussi aujourd'hui. Et si je dois passer un message à tous les sportifs c'est jouez, jouez, essayez de jouer. Ne jouez pas votre vie sur une course.

David MORETTI

© Éditions d'Organisation

94 DÉLÉGUER

La délégation est un outil de management qui consiste pour un responsable à confier à un subordonné la réalisation d'objectifs négociés en commun et formulés de manière opérationnelle quant aux moyens et aux méthodes, à l'intérieur d'un cadre défini et communiqué au délégataire, en assistant celui-ci dans les difficultés rencontrées, et en faisant le point sur les résultats dans le cadre de procédures de contrôle dont les modalités, les critères et la fréquence sont définis à l'avance avec le subordonné. Déléguer, c'est agir avec méthode, confiance, patience, courage pour créer la dynamique : délégation + initiative + prise de risque + droit à l'erreur.

Le manager a intérêt à déléguer pour se dégager du « terrain », et prendre du recul (on ne peut pas tout faire), afin de se consacrer à l'essentiel, c'est-à-dire à ses priorités managériales et pour mieux mettre en œuvre un climat participatif avec ses collaborateurs.

Celui qui ne sait pas distinguer le bien du mal, le vrai du faux ; qui ne sait pas reconnaître dans l'homme le mandat du ciel, n'est pas encore arrivé à la perfection.

CONFUCIUS

Pour le subordonné, la délégation répond à deux puissantes motivations : le besoin de reconnaissance. (Déléguer, c'est prouver que le délégant a de la considération pour le délégataire et sait reconnaître sa valeur) et le besoin d'autonomie : Déléguer, c'est tirer le contenu du travail « vers le haut », en accroissant sa complexité, le nombre de paramètres à prendre en compte, la quantité de prise de décision, l'autonomie. D'exécutant, le délégataire devient responsable.

Il est bon, d'ailleurs, d'accoutumer aux grands événements quelqu'un qu'on destine aux grandes aventures.

P. CHODERLOS DE LACLOS

A qui déléguer ? A votre subordonné direct à qui vous faites confiance et qui a la compétence c'est-à-dire la capacité technique, intellectuelle, humaine nécessaire et l'aptitude, c'est-à-dire qui a le goût des responsabilités et des initiatives, et qui dispose de temps pour intégrer les missions confiées dans le champ de ses activités.

© Éditions d'Organisation

Mieux vaut charger d'une expédition un seul homme doué d'une capacité ordinaire que de la confier à deux hommes supérieurs investis d'une égale autorité.

MACHIAVEL

Déléguer c'est laisser une marge de manœuvre au subordonné sur la manière de réaliser son travail. On délègue une mission, pas une méthode. Déléguez ce que vous savez faire, (comme cela vous saurez bien le contrôler) et ce que vous aimez faire, car il y a de fortes chances que c'est ce que votre collaborateur aimera aussi faire. Déléguez tout ce qu'un autre peut faire aussi bien ou mieux que vous et tout ce qui pour vous est secondaire, mais pas pour vos collaborateurs : épargnez le sale boulot aux autres et ne faites pas de délégation poubelle

Si vous désirez qu'une chose soit bien faite, ne la faites pas vous-même, à moins que vous ne sachiez comment elle se fait.

EMPIRE TOOL COMPANY

L'art d'un prince consiste à faire le bien personnellement et le mal par un second.

Angel GANIVET

Dans quelles limites déléguer ? On délègue l'autorité mais pas sa responsabilité. Je reste responsable mais de plus je rends mon collaborateur également plus responsable devant moi. Ne déléguez pas la totalité de vos fonctions car ce n'est pas là déléguer mais se faire remplacer. En particulier ne déléguez pas ce qui constitue les prérogatives managériales du responsable. Ne déléguez pas d'abord la conception des objectifs fondamentaux à moyen et long terme pour préparer l'avenir et maîtriser le changement ainsi que les choix essentiels en matière d'organisation et de gestion des moyens (matériels et humains). Ne déléguez pas ensuite l'animation des hommes et les relations clefs avec l'extérieur, la hiérarchie et les autres services de l'organisation, l'information, le dialogue et la formation des collaborateurs, l'arbitrage en cas de tensions majeures, l'intervention en cas d'incidents graves. Enfin, gardez pour vous le contrôle final des point clefs et des tâches les plus ingrates, les plus difficiles (lorsque c'est systématique).

En fait votre rôle de manager est de concilier votre disponibilité pour prendre les grandes décisions prioritaires avec un sens du terrain et du contact qui ne doit pas vous faire hésiter par exemple à vous servir du photocopieur vous-même de temps en temps. Ceci étant, votre responsabilité finale de manager fait que vous devez aussi pouvoir compter sur des aides dévoués qui vous faciliteront la tâche.

Traiter légèrement ce qui est le principal ou le plus important, et gravement ce qui n'est que secondaire, est une méthode d'agir qu'il ne faut jamais suivre.

CONFUCIUS

© Éditions d'Organisation

Les princes doivent apprendre à se réserver la distribution des grâces et des emplois, à laisser aux magistrats le soin de décerner les peines, et en général la disposition des choses qui peuvent exciter le mécontentement.

MACHIAVEL

Ceux qui s'appliquent trop aux petites choses deviennent ordinairement incapables de grandes.

LA ROCHEFOUCAULD

La masse, le nombre est toujours idiot. Je n'ai pas beaucoup de convictions, mais j'ai celle-là fortement. Cependant il faut respecter la masse, si inepte qu'elle soit, parce qu'elle contient des germes d'une fécondité incalculable. Donnez-lui la liberté, mais non le pouvoir.

FLAUBERT

Le management et le cinéma

Un surcontrôle dans « Les sentiers de la gloire » de Stanley Kubrick

Colonel Dax : (Kirk Douglas) : *Combien de temps devrions-nous tenir avant de pouvoir espérer des renforts ?*

Général Paul Broulard : *Eh bien le Général Mireau, qui je vous le signale a tenu à observer personnellement cette attaque, a promis des renforts du 72e, demain en fin de journée ; ce qui signifie qu'il vous faudra tenir jusque-là.*

Le management et l'histoire

Quelques délégations furent particulièrement heureuses : Louis XIII avec Richelieu et Anne d'Autriche avec Mazarin (alors qu'elle avait antérieurement par trop interféré dans le gouvernement de son royal époux). Mais d'autres le furent moins :

Ne blâmons pas Villeroy,
Il fut choisi par le Roy !
Mais blâmons tous ce grand prince
qui sut faire un choix si mince.

Chanson sur le ***Maréchal VILLEROY*** *vers 1706*

Le management et la peinture

Piste : René Magritte, « Le blanc-seing », 1965.

© Éditions d'Organisation

95

MÉFIANCE ET CONTRÔLES

La méfiance est facteur de méfait car comme la plupart des comportements, elle est communicative et finit par entraîner la réalisation de ce qu'elle a commencé par craindre. On se dit que si notre supérieur qui est qualifié, doute de nous, c'est qu'il a raison. Et cela nous fera douter de nous (en même temps que de notre supérieur et de ses faibles capacités de mobilisation). La méfiance en entreprise c'est de trop multiplier les autorisations préalables, c'est d'exiger que l'on fasse toujours ses preuves *a priori*, c'est de recruter ou de promouvoir plus au diplôme qu'au mérite, c'est d'utiliser en permanence un langage d'apparence et d'hésitation (« Il semble que... peut-être... »), c'est de contrôler l'accessoire alors que l'on a autorisé le principal (ainsi, contrôler aux centimes près, les notes de frais d'un cadre export bénéficiant d'un budget de 100 millions de francs).

Tu dis que la confiance et la précaution sont incompatibles ; c'est une erreur, et tu peux les allier. Applique seulement la précaution aux choses qui dépendent de toi, et la confiance à celles qui n'en dépendent point. Ainsi tu seras confiant et précautionné. Car, en évitant par ta prudence les véritables maux, tu soutiendras avec courage les faux maux dont on te menace.

EPICTÈTE

Les hommes trouvent des motifs de défiance dans leur ignorance et dans leurs vices, et des motifs de confiance dans leurs lumières et leurs vertus. La défiance est le partage des aveugles.

JOUBERT

L'on est plus souvent dupé par la défiance que par la confiance.

Paul DE GONDI, cardinal DE RETZ

Je n'hésite jamais à le déclarer, le diplôme est l'ennemi mortel de la culture. Plus les diplômes ont pris d'importance dans la vie (et cette importance n'a fait que croître à cause de circonstances économiques), plus le rendement de l'enseignement a été faible. Plus le contrôle s'est exercé, s'est multiplié, plus les résultats ont été mauvais.

VALÉRY

Méfiez-vous de tout le monde, et en particulier de ceux qui conseillent de vous méfier.

LA ROBERTIE

© Éditions d'Organisation

XII

AIDER LES AUTRES À SE RÉALISER

COMMENT BIEN SERVIR ses supérieurs et son entreprise : quand leur obéir et quand les quitter ?

La meilleure façon de ne pas subir l'autorité de son supérieur c'est encore de la lui reconnaître en permanence. Cela lui suffira bien souvent ! Car si le chef aime à être servi, il aime surtout constater que son collaborateur le fait de bonne volonté. Et qu'il ne lui oppose pas régulièrement que telle ou telle tâche ne fait pas partie de ses fonctions. L'idéal non affiché étant que le responsable soit compris à demi-mot par son collaborateur et que celui-ci fasse de lui-même ce qu'on n'ose lui demander par pudeur.

Ceux que l'on appelle grands ministres servent leur prince selon les principes de la droite raison (et non selon les désirs du prince) ; s'il ne le peuvent pas, alors ils se retirent.
(...) En servant un prince, ayez beaucoup de soin et d'attention pour ses affaires, et faites peu de cas de ses émoluments.

CONFUCIUS

Servir ! C'est la devise de ceux qui aiment commander.

Jean GIRAUDOUX

Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous. Demandez ce que vous pouvez faire pour votre pays.

John F. KENNEDY

Le manager intermédiaire doit à la fois servir et faire preuve d'esprit critique. La première attitude le poussera à dire oui et la seconde à dire non. Evitez de dire oui pour la forme sans servir sur le fond ou de dire non sur la forme sans réfléchir sur le fond : s'il n'y a pas de honte à obéir et à faire sous la contrainte, il y en a en revanche, à participer passivement et à servir de mauvaises causes par conformisme. Si vous pensez qu'il est difficile de réussir contre son chef, alors essayez de réussir sans lui : c'est plus facile !

Les hommes qui ont de hautes fonctions sont à trois titres serviteurs : serviteurs du souverain ou de l'Etat, serviteurs de leur gloire et serviteurs des affaires.

BACON

Je serais heureux de servir : ce qui me répugne, c'est d'être asservi.

GRIBOÏEDOV

© Éditions d'Organisation

Il faut briguer la faveur de ceux à qui l'on veut du bien, plutôt que de ceux de qui l'on espère du bien.
(...) Il est souvent plus utile de quitter les grands que de s'en plaindre.

LA BRUYÈRE

Il est vrai que selon quelques-uns, il faut se tenir assez éloigné des princes pour ne pas risquer d'être enveloppé dans leur ruine mais assez près cependant pour être à portée de profiter de leurs débris. Cette position moyenne serait la seule qu'il faudrait garder s'il était possible de s'y maintenir : mais comme je la crois impossible à conserver, je pense qu'il faut opter entre ces deux partis : ou de s'éloigner tout à fait, ou de se serrer près d'eux.

MACHIAVEL

Le management et le cinéma

Que répondre à celui qui s'inquiète comme dans le film d'Istvan Szabo, « Colonel Redl » de vous voir prendre trop de pouvoir ?

Le Colonel Redl (Klaus-Maria Brandauer) qui vient d'être nommé à la tête des services de renseignements de l'Empire austro-hongrois, est présenté au prince héritier.

Le prince héritier : *Que ressentez-vous à vous savoir puissant ? En retirez-vous un certain plaisir, de la fierté quelquefois ou bien très souvent ?*
Colonel Redl : *En vérité ce que je ressens aujourd'hui, c'est le poids de mon devoir.*
Le prince héritier : *On dit que votre fidélité n'a d'égal que votre loyauté car elle est fondée sur la gratitude. Vous voulez servir et démontrer que vous pouvez servir, n'est-ce pas ?*

Commentaires : Manager est plus un devoir de servir qu'un privilège d'être servi.

Le management et l'histoire

Ne soyez pas l'otage de vos « protecteurs » comme Voltaire avec Frédéric II de Prusse.

J'aurai besoin de lui encore un an, tout au plus ; on presse l'orange et on jette l'écorce.

FRÉDÉRIC II*, le 2 septembre 1751*

Je vois bien qu'on a pressé l'orange, il faut penser à sauver l'écorce.

VOLTAIRE*, le 18 décembre 1752*

Le management et la peinture

Piste : Paul Delvaux, « Les suivantes », 1977.

© Éditions d'Organisation

96

SE METTRE AU SERVICE de ses collaborateurs et leur rendre service

Servir ses collaborateurs c'est d'abord les motiver jusqu'au dernier étage de la pyramide de Maslow c'est-à-dire en les aidant à se réaliser dans leurs propres fins. Mais direz-vous, si celles-ci ne correspondent pas aux finalités de l'entreprise ? Tant pis : celle-ci et ses managers sont autant au service de leur personnel que celui-ci, de leur entreprise. Etre au service de ses collaborateurs c'est les aider à s'épanouir, puis à se développer en faisant en sorte que grâce à vous, ils se soient rapprochés un peu plus de la réalisation de leur rêve. Cela commence par le fait de connaître et reconnaître les rêves les plus fous de vos collaborateurs, de les accepter, en les considérant comme compatibles avec les objectifs de l'entreprise et enfin d'essayer de les prendre en compte dans les missions que vous attribuez. Ainsi face à un de vos collaborateurs dont le rêve le plus intime est un jour d'ouvrir un magasin d'antiquités alors qu'en ce moment il est gestionnaire de clientèle dans une banque, vous pouvez lui proposer de s'occuper du compte de tel commissaire priseur ou antiquaire comme une opportunité de se familiariser dès maintenant avec sa future activité en faisant connaissance avec certains de ses membres. Votre collaborateur ne verra alors plus en vous un obstacle à son épanouissement à long terme mais au contraire un serviteur et un facilitateur de ses projets, ce qui le motivera d'autant.

La générosité est un désir de briller par des actions extraordinaires : c'est un habile et industrieux emploi du désintéressement, de la fermeté, de l'amitié et de la magnanimité, pour aller promptement à une grande réputation.

LA ROCHEFOUCAULD

Le troupeau est-il fait pour le berger, ou le berger pour le troupeau ?
(...) Quelle heureuse place que celle qui fournit dans tous les instants l'occasion à un homme de faire du bien à tant de milliers d'hommes ! Quel dangereux poste que celui qui expose à tous moments un homme à nuire à un million d'hommes.

LA BRUYÈRE

Dieu nous a fait naître dans ce haut rang que pour nous donner le plaisir de faire du bien. Le pouvoir de rendre service et de faire des heureux est le vrai dédommagement des fatigues, des désagréments, de la servitude de votre état.

Madame DE MAINTENON

Le service n'est pas la servitude mais au contraire maîtrise de soi, rayonnement, et générosité, si nous ne l'exerçons pas par hypocrisie. Même dans les moments difficiles lorsque

© Éditions d'Organisation

vous voulez par exemple couper une parole interminable ou opposer un refus poli à une attente, vous pouvez utiliser l'argument du service par des expressions telles que : « justement pour répondre à votre question je préciserai d'abord que... » ou « pour mieux vous répondre, je prends le temps de m'installer, si vous le voulez bien ». Mais le meilleur service à rendre aux autres est d'aider à leur développement, sans s'y substituer.

Le véritable progrès démocratique n'est pas d'abaisser l'élite au niveau de la foule, mais d'élever la foule vers l'élite.

Gustave LE BON

Les apôtres de la liberté me furent toujours odieux ; ce que chacun d'eux cherchait finalement pour lui-même, c'était l'arbitraire. Si tu veux libérer la foule, ose la servir. Si tu veux savoir combien c'est dangereux, essaie !

GŒTHE

L'homme de génie est celui qui m'en donne.

Paul VALÉRY

Le management et le cinéma

Le véritable sens du service dans **« L'insoutenable légèreté de l'être »** de **Milan Kundera**

Tu sais, Thomas, peut-être bien que je l'aime plus que je t'aime toi. Pas plus mais d'une meilleure façon. Je suis pas jalouse de lui. Je lui demande pas d'être différent. En échange de mon amour je lui demande rien.

Piste : qui sert qui dans **« The servant »** de **Joseph Losey** ?

Le management et le théâtre

***Duncan** : Sois le bienvenu ! J'ai commencé de te planter et je travaillerai à t'amener à ta pleine croissance noble Banquo, dont les mérites ne sont pas moindres et te serrer contre mon cœur.*
***Banquo** : Si j'y prospère, la récolte sera vôtre...*

***SHAKESPEARE** (Macbeth)*

Le management et l'histoire

La France conduisant elle-même la Tunisie vers l'indépendance réalisera une conquête des cœurs plus efficace que celle qui résulte du traité du Bardo !

***BOURGUIBA**, lorsqu'il n'était encore qu'un leader nationaliste.*

© Éditions d'Organisation

97

SAVOIR PARTIR À TEMPS ET PRÉPARER SA SUCCESSION

Il vaut mieux partir trop tôt que trop tard. C'est aussi bien valable dans vos emplois successifs que lorsque vous faites une intervention ou un exposé. Il n'y a pas d'inconvénients à laisser son public ou son entourage sur sa faim. Il y en a par contre à l'avoir lassé. Là aussi abondance de biens nuit. Mais pour partir à temps il faut avoir au préalable préparé le terrain, en particulier celui de sa succession. Autrement on aura beau jeu de dire que c'est prématuré. Ou alors vous seriez tenté de pratiquer la politique du pire (après moi le déluge). Mais attention, préparer sa succession, ce n'est pas abdiquer tous ses pouvoirs auprès d'un « héritier ». Si vous avez plusieurs successeurs potentiels, ne consacrez pas trop vite votre favori.

Les citoyens qui ont été revêtus des plus grands emplois ne doivent pas dédaigner les moindres.

MACHIAVEL

La violence qu'on se fait pour demeurer fidèle à ce qu'on aime ne vaut guère mieux qu'une infidélité.

LA ROCHEFOUCAULD

J'aime ceux qui ne savent vivre que pour disparaître : ce sont eux qui passent au-delà.

NIETZSCHE

Il y a de la place au soleil pour tout le monde, surtout quand tout le monde veut rester à l'ombre.

Jules RENARD

Le management et le cinéma

Dans l'**« Itinéraire d'un enfant gâté »** de **Claude Lelouch qu'est-ce qui nous permet de savoir quand il faut partir ?**

Jean-Paul Belmondo est officiellement porté disparu mais continue à savoir ce qui se passe dans sa famille par Richard Anconina interposé, qui vient lui faire un compte rendu sur la façon dont la famille a réagi à sa disparition.

© Éditions d'Organisation

***Richard Anconina** : Ecoutez, à ce dîner, on n'a parlé que de vous ; vous pouvez pas imaginer ce que vous les avez marqué vos enfants.*
***Jean-Paul Belmondo** : C'est pour ça que je suis parti, t'as pas compris ça, encore ?*

Commentaires : Anconina exprime une notion d'exclusivité quand il parle de la place qu'a tenue Belmondo dans la conversation, (et la vie) de ses enfants : « on n'a parlé que de vous ». (Voir livre IX et « l'unicité »). Un manager peut utilement servir d'exemple mais il ne doit pas chercher à être un modèle exclusif et universel. Il y a une différence entre « toucher » ses collaborateurs (voir livre X) et les marquer de façon telle qu'ils perdent leur autonomie de jugement. Mieux vaut remarquer (« toucher ») que marquer.

Vous dites que vous croyez en Zarathoustra ? Mais qu'importe Zarathoustra ! Vous êtes mes croyants : mais qu'importent tous les croyants ! Vous ne vous étiez pas encore cherchés : alors vous m'avez trouvé. Ainsi font tous les croyants ; c'est pourquoi la foi est si peu de chose. Maintenant je vous ordonne de me perdre et de vous trouver vous-même ; et ce n'est que quand vous m'aurez tous renié que je reviendrai parmi vous. En vérité, mes frères, je chercherai alors d'un autre œil mes brebis perdues ; je vous aimerai alors d'un autre amour.

Nietzsche

Et comme depuis les anciens âges, le philosophe et le poète, dans le silence et dans la liberté, ont créé leurs œuvres d'amour, tu obtiendras la plus belle faveur : car pressentir les nobles âmes est la mission la plus digne d'envie.
(...) Chaque homme extraordinaire a une certaine mission à accomplir. L'a-t-il accomplie qu'il n'est plus nécessaire sur terre dans cette forme ; la providence l'utilise alors pour quelque chose d'autre.

Gœthe

Le management et l'histoire

Je ne suis qu'un humble soldat qui passe.

Georges Clemenceau

Sire, je vous dois tout, mais je m'acquitte envers Votre Majesté en lui donnant Colbert.

***Mazarin** sur son lit de mort en 1661 à Louis XIV*

Il faut savoir tourner la page quand une grande mission est accomplie. C'est ce que fit en démissionnant, en avril 1962, le Premier ministre, Michel Debré, après la conclusion du drame algérien, à laquelle il avait fortement contribué. « Comme il était convenu, et cette étape décisive étant franchie, j'ai l'honneur, Mon Général, de vous présenter la démission du gouvernement. » Ce à quoi le général de Gaulle répondit : « En me demandant d'accepter votre retrait du poste de Premier ministre et de nommer un gouvernement, vous vous conformez entièrement et de la manière la plus désintéressée à ce dont nous étions depuis longtemps convenus. »

© Éditions d'Organisation

98 De l'abnégation en entreprise

Pour bien servir votre entourage il est indispensable de faire preuve d'abnégation. En management, l'abnégation consiste à développer ses collaborateurs jusqu'à ce qu'ils rentrent en compétition avec vous ou vous quittent ou vous remplacent. Tant mieux, cela vous obligera à votre tour à évoluer vers de nouveaux horizons et de nouvelles responsabilités. Ne vous inquiétez pas : si vous avez la réputation d'un homme qui a fertilisé son entourage ce n'est pas les places qui manqueront. Le critère de succès d'un bon manager c'est d'être devenu inutile soit qu'il ait suffisamment organisé son équipe pour qu'elle tourne sans lui, soit qu'il ait formé ses successeurs. Votre objectif de progression managériale doit être de réussir à devenir inutile et de chercher à supprimer votre poste : mais rassurez-vous, personne n'a jamais été viré pour avoir dit : « Ils n'ont plus besoin de moi, qu'est-ce que je peux faire d'autre ? »

Nous sommes des serviteurs inutiles ; nous n'avons fait que ce que nous devions faire.

Nouveau Testament

Connaissez-vous une autre liberté que celle du sacrifice ?

Milosz

C'est dans l'abnégation que chaque affirmation s'achève.

Gide

Pour aider réellement vos collaborateurs à se développer, évitez de vous positionner comme leur critère de référence majeur. Devenez plutôt pour eux un véritable manager « intermédiaire ». Un tremplin, une chance et non une entrave.

Il y a des hommes n'ayant pour mission parmi les autres que de servir d'intermédiaires : on les franchit comme des ponts, et l'on va plus loin.

Flaubert

Demande. *En servant les hommes, on n'oblige souvent que des ingrats ; que nous reviendra-t-il de nos peines ?*
Réponse. *Il est beau de faire des ingrats ; il est infâme de l'être.*

Frédéric II

© Éditions d'Organisation

XIII

ÉVALUER LES PERFORMANCES

SAVOIR CRITIQUER SANS ÊTRE TROP CRITIQUE

L'évaluation des performances répond à une double nécessité : d'une part celle de l'entreprise pour qui il est nécessaire de savoir régulièrement si ses membres ont la capacité d'accomplir le travail confié et d'autre part celle des employés qui peuvent vouloir savoir où ils en sont, et désirer se faire reconnaître socialement. S'il est important dans une fonction de manager de savoir bien juger les situations et les performances de ses collaborateurs pour mieux les orienter dans les emplois où ils déploieront au mieux leur compétence et pour compléter leur formation, il n'en reste pas moins que cette fonction qui est une priorité manageriale est difficile à bien mener. Le manager apportera donc un soin particulier à bien se former à cette pratique qui a ses conditions de réussite et ses facteurs d'échec. D'autant que tout jugement est lourd de conséquence parce qu'il entraîne une réciprocité, la personne jugée étant tentée de juger à son tour son propre juge.

Après le bonheur de commander aux hommes, le plus grand honneur (...) n'est-il pas de les juger ?(...) Sans la liberté de blâmer, il n'est point d'éloge flatteur.

BEAUMARCHAIS

Il n'est pas vrai (ce qu'a dit Rousseau, après Plutarque) que plus on pense, moins on sent ; mais il est vrai que plus on juge, moins on aime. Peu d'hommes vous mettent dans le cas de faire exception à cette règle.

CHAMFORT

Ni les hommes, ni leurs vies ne se mesurent à l'aune.

MONTAIGNE

Ne confondez pas l'esprit critique qui est une nécessité et l'esprit de critique qui est un travers dangereux pour la bonne qualité des relations humaines car il suscite chez ceux qui en sont victimes des réactions de dissimulation et d'agression. Cet état d'esprit est d'ailleurs souvent le signe de notre propre déficience.

Ce qui nous fait croire si aisément que les autres ont des défauts, c'est la facilité que l'on a de croire ce que l'on souhaite. (...) Le même orgueil qui nous fait blâmer les défauts dont nous nous croyons exempts nous porte à mépriser les bonnes qualités que nous n'avons pas.

LA ROCHEFOUCAULD

© Éditions d'Organisation

Nous ne nous déguisons jamais avec plus de soin que devant ceux à qui nous croyons l'esprit d'examen.

CRÉBILLON

Le mal qu'on dit d'autrui ne produit que du mal.

BOILEAU

(...) Les reproches ne réussissent point ; ce sont des affronts qui ne corrigent personne, et nos torts disparaissent dès qu'on nous offense.

MARIVAUX

Savoir bien juger nous permet-il cependant de critiquer sans danger nos supérieurs ? Il est de votre devoir de relais d'avertir vos supérieurs des éventuelles conséquences néfastes de certaines de leurs attitudes ou décisions et si risque de sanction à votre encontre il y a (ce qui semble peu probable si les formes sont respectées et s'il n'y a pas de témoins à votre entretien) c'est tout à l'honneur de votre morale professionnelle.

Tous les hommes ne sont pas propres à reprendre les princes ; tous les modes d'administration ne sont pas susceptibles d'être blâmés. Il n'y a que les grands hommes qui puissent réprimer les vices du coeur des princes.

CONFUCIUS

Dixième règle. Nous devons être plus portés à approuver et à louer les règlements, les recommandations et la conduite de nos supérieurs qu'à les blâmer ; car, supposé que quelques-unes de leurs dispositions ne soient pas, ou puissent ne pas être dignes d'éloges, il est toujours vrai, à raison des murmures et du scandale, qu'il y a plus d'inconvénient que d'utilité à les condamner, soit en prêchant en public, soit en parlant devant le bas peuple ; ce qui l'irriterait contre ses supérieurs temporels et spirituels. Cependant, comme il est dangereux de parler mal des supérieurs en leur absence devant le peuple, ainsi peut-il être utile de manifester l'irrégularité de leur conduite aux personnes mêmes qui ont le pouvoir d'y porter remède.

Saint Ignace DE LOYOLA

L'on doit se taire sur les puissants : il y a presque toujours de la flatterie à en dire du bien ; il y a du péril à en dire du mal pendant qu'ils vivent, et de la lâcheté quand ils sont morts.

LA BRUYÈRE

Le management et l'histoire

Pourquoi ne pas pratiquer l'évaluation ascendante des performances comme le fit la société Majorette ? Les aspirations de la base qui vont dans ce sens sont très anciennes :

Il est bon, foutre ! que le peuple souverain s'accoutume à juger les rois.

***Le Père DUCHESNE,** journal de Jacques Hébert sous la Révolution française*

Une telle évaluation est également stimulante pour la hiérarchie qui ne serait ainsi jamais tentée de se reposer sur ses lauriers.

© Éditions d'Organisation

99

JUSQU'OÙ POUSSER L'INDULGENCE ?

L'indulgence est certes une nécessité pour la raison même que l'erreur et la faiblesse sont humaines. A ne pas l'admettre on risque fort de pratiquer un management « inhumain » c'est-à-dire centré plus sur les objectifs que sur les personnes (voir chapitre XV) et de freiner les apprentissages et l'initiative de ses collaborateurs. Mais à l'inverse pousser l'indulgence trop loin peut devenir une faiblesse qui risque de se retourner contre ses propres auteurs. Entre ces deux extrêmes, l'attitude d'indulgence de l'évaluateur devra surtout être sélective et concerner plus les petites erreurs que les grandes et davantage ses proches que l'on a tendance à galvauder que ceux qui nous sont moins connus donc moins assurés. La première forme de l'indulgence en entreprise c'est de préférer les évaluations subjectives « positives » que « négatives ». Lorsque l'évaluation est subjective et « positive », telle que « excellent », cela pose rarement des problèmes. Dire de quelqu'un qu'il est excellent, c'est agréable et lui remonte le moral. Lorsque l'évaluation est « négative », nous risquons de toucher les susceptibilités. Dire de quelqu'un qu'il est incapable (affirmation facile à émettre) le démotivera et ses réactions possibles seront : l'agressivité, la rébellion, la démotivation, la colère, etc., du type : « attends ! il va voir ce que je vais... ».

Lorsque le gouverneur est indulgent, le peuple reste pur.
Lorsque le gouverneur est pointilleux, le peuple devient fautif.

LAO TZU

Comprendre, c'est pardonner.

Mme DE STAEL

L'indulgence est une partie de la justice.

JOUBERT

Le management et la Bible : Ne jetez pas la première pierre

Dans la loi juive, la mort par lapidation était infligée en cas d'idolâtrie, de sorcellerie ou d'adultère de la femme. Pourtant, en présence de la femme adultère que les Pharisiens et les scribes s'apprêtaient à lapider, Jésus lança un défi : « Que celui qui n'a jamais péché

© Éditions d'Organisation

lui lance la première pierre ! » Alors, ils se retirèrent un à un, en commençant par les plus vieux. (Jean VIII 2-11).

Qui est plus nécessaire au maintien d'une société d'hommes faibles, et que leur faiblesse a unis, la douceur ou l'austérité ? Il faut employer l'une et l'autre. Que la loi soit sévère et les hommes indulgents. (...) Nous réservons notre indulgence pour les parfaits.

VAUVENARGUES

Soyez indulgents pour les autres et sévères pour vous.

MICKIEWICZ

Qui hait les vices hait les hommes.

DANTON

Le management et le cinéma

Analysez l'engrenage de la démission par l'indulgence dans le film de **Joseph Losey : « The servant »** ou comment l'on devient l'esclave de son serviteur.

Commentaires : Le valet de chambre Baret (Dirk Bogarde) augmentera progressivement son emprise sur son maître Tony (James Fox), en faisant régulièrement et habilement appel à son indulgence et en le culpabilisant en particulier par sa phrase : « Give me an other chance ».

En général, l'indulgence pour ceux qu'on connaît est bien plus rare que la pitié pour ceux qu'on ne connaît pas.

RIVAROL

L'âme supérieure n'est pas celle qui pardonne, c'est celle qui n'a pas besoin de pardon.

CHATEAUBRIAND

En pardonnant trop à qui a failli, on fait injustice à qui n'a pas failli.

CASTIGLIONE

Le management et l'histoire

Je dois la justice à mes sujets et en cet endroit je dois préférer la justice à la miséricorde.

***LOUIS XIII** à la femme du baron de Guémadeuc*
qu'il fit décapiter pour avoir violé l'édit royal interdisant le duel.

L'amnistie est un acte par lequel les gouvernements pardonnent les injustices qu'ils ont commises

Pierre VÉRON

© Éditions d'Organisation

100

QUE PRENDRE EN COMPTE dans un entretien d'évaluation des performances ?

N'évaluez jamais une personne, si vous tenez à ménager les susceptibilités et une bonne qualité de dialogue. Par contre, il est possible d'évaluer ses actes dans un contexte particulier (avoir été capable d'animer une réunion de tant de personnes), les résultats atteints (traiter 10 dossiers en une journée), les capacités à un moment donné (être capable de vendre un contrat d'assurance-vie et de conclure la vente), l'écart entre une norme particulière et l'action ou le comportement d'un individu, le degré de satisfaction ou d'insatisfaction d'un tiers (le leur faire évaluer sur une échelle de valeur). De façon générale, pour juger quelqu'un, quel critère prendre ? L'intentionnalité, l'effort déployé ou les résultats acquis ? Si vous devez évaluer une tâche ou une œuvre sur les efforts qu'il a fallu déployer pour la réaliser, prenez alors tout en compte très en amont à partir de l'expérience qu'il a fallu progressivement acquérir pour en arriver là.

A l'œuvre, on connaît l'artisan.

LA FONTAINE

Il ne faut point juger les hommes par ce qu'ils ignorent, mais par ce qu'ils savent, et par la manière dont ils le savent.

VAUVENARGUES

Le grand général est celui qui réussit et non celui qui aurait dû réussir.

RENAN

Faut-il tenir compte des moyens utilisés et des circonstances ? Dans tous les cas ne considérez pas comme négligeables les résultats obtenus avec de petits moyens, et plus que l'origine d'un acte, analysez-en les conséquences. L'erreur la plus fréquente consiste à détacher l'évaluation de son contexte et à généraliser. On colle alors une étiquette sur le dos de la personne, ce qui l'enferme, la démotive, et l'agresse : « il est incapable de faire un... » devient « il est incapable » (de ne rien faire de bon). Pourtant, si les capacités de chacun devaient être évaluées à l'aide de cet unique critère, peu de gens « vaudraient quelque chose ». Est-ce qu'attribuer des étiquettes servirait à se valoriser au détriment d'autrui ? L'interlocuteur ne l'accepterait pas longtemps.

© Éditions d'Organisation

La gloire des grands hommes se doit toujours mesurer aux moyens dont ils se sont servis pour l'acquérir.

LA ROCHEFOUCAULD

Quand on juge une action particulière, il faut considérer plusieurs circonstances et l'homme tout entier qui l'a produite, avant de la baptiser.

MONTAIGNE

J'ai appris que l'on doit moins mesurer la réussite par la position que l'on atteint dans la vie que par les obstacles qu'il a fallu surmonter pour ce faire.

B.T.WASHINGTON

Le management et le cinéma

Que juger, les actes ou les personnes ? Analyse d'un extrait du film **« L'étoffe des héros »** de **Philip Kaufman**

Deux pilotes d'essai, restés dans l'anonymat, commentent la dernière mission d'un astronaute, dont la capsule a coulé lors du repêchage en mer.

Le premier pilote : *On peut dire qu'il a merdé, celui-là, purement et simplement.*
Le deuxième pilote : *Il y a des fois, où même si tu as merdé, t'es pas de la merde.*

Commentaires : Le deuxième pilote refuse d'étendre à la personne entière l'erreur d'un acte. Car effectivement, le jugement de la personne est une dramatisation de l'acte. Le deuxième pilote d'essai fait un distinguo entre le verbe d'action (merder) et le verbe d'état (être de la merde). C'est que l'on ne doit pas étendre à la personne entière le jugement d'un seul acte : on ne juge pas quelqu'un parce que c'est un ceci ou un cela mais parce que précisément il a fait ceci ou cela. La raison en est que les critères objectifs d'évaluation sont quasi impossibles à déterminer pour juger un état. C'est quoi un traître ? Un voleur ? Et l'est-on définitivement pour l'avoir été une fois ? Si on nous juge sur des qualificatifs que l'on veut permanents n'est-ce pas là tomber dans le fait du prince ? Demain ne risque-t-on pas d'être jugé sur la couleur de nos cheveux ou la longueur de notre taille ? Ne collez pas trop vite d'étiquette définitive sur le dos de vos collaborateurs ou sachez en changer aussi rapidement que vous les avez établies.

On n'est point toujours une bête pour l'avoir été quelquefois.

DIDEROT

Le management et l'histoire

Tout condamné à mort aura la tête tranchée.

LOI DU 6 OCTOBRE 1791 *(L'unification des critères de jugement et des peines est une forme d'égalité (devant la loi) qui fut instaurée par le Révolution Française)*

© Éditions d'Organisation

101

FAUT-IL CACHER OU AVOUER SES ERREURS ?

S'il faut savoir avouer ses erreurs pour libérer son stress et ne plus se culpabiliser, encore faut-il que cet aveu soit proportionné à l'importance de l'événement et de ses conséquences. Ainsi pour une erreur légère, la plupart du temps passée plus ou moins inaperçue, ne vous attardez pas : la meilleure façon de la gérer est de la passer sous silence, ce qui ne veut pas dire chercher par tous les moyens à la dissimuler. Si, en animant vous provoquez un incident, ne lancez pas un pardon ou ne faites pas de l'auditoire le complice de vos états d'âme par un constat d'échec du type : « je ne trouve plus... ». La plupart du temps cette attitude ne sert qu'à attirer l'attention de personnes pour lesquelles l'incident était jusque-là passé inaperçu. Par son officialisation, vous le transformez au contraire en aveu d'une faute. Maintenant les interlocuteurs en prennent conscience et souvenez-vous, « Malheur à qui s'accuse ». Par contre, si l'erreur est trop patente ou que vous n'arriviez pas à garder cette dernière pour vous seul, alors oui, avouez-la mais sans vous justifier ni chercher à être excusé : vous pouvez avouer que vous avez le trac mais ne rajoutez pas que c'est parce que vous ne savez pas parler en public car à force d'expliquer on s'explique, et à force de s'expliquer on se justifie. D'ailleurs, pour ne pas donner l'impression que vous vous justifiez face à une question trop inquisitoriale, dites que vous y répondez en fait pour rendre service à son auteur ! « Puisque vous me le demandez, volontiers je vous réponds... ». Quand une erreur est faite, ne perdez pas votre temps à vous justifier mais ayez le courage de l'admettre sans faux-fuyants : c'est la meilleure façon de convaincre les gens que vous êtes sûr de vos capacités.

Personne ne nous blâme si sévèrement que nous nous condamnons souvent nous-mêmes.

VAUVENARGUES

Il est, à mon sens, d'un plus grand homme de savoir avouer sa faute que de savoir ne la pas faire.

Paul DE GONDI, cardinal DE RETZ

Avouer qu'on a eu tort, c'est prouver modestement qu'on est devenu plus raisonnable.

SWIFT

© Éditions d'Organisation

Le management et le cinéma

Comment avouer une réalité ? Extrait de **« L'argent des autres »** de **Christian de Chalonge**

Henri Rainer (Jean-Louis Trintignant) à un de ses collègues **:** *Je regrette de ne pas avoir été votre ami plus tôt.*
Un collègue de banque venu soutenir Henri Rainer à son procès : *Vous étiez l'ami de Vincent ?*
Henri Rainer (Jean-Louis Trintignant) : *C'est vrai.*
Le collègue : *Une erreur d'aiguillage.*

Commentaires : Pour bien avouer, distinguez d'abord ce qui est un fait précis et réel d'une opinion ou d'un sentiment. Seulement face à un cas précis : dites « oui c'est vrai » ou « c'est exact ». Mais ne faites pas pour autant de faux aveux d'erreur, ce serait le comble de l'orgueil (...ou de la soumission). Ainsi en irait-il si vous disiez « oui » à quelqu'un qui vous critique sur une opinion et non sur un fait comme par exemple « vous n'êtes pas professionnel » au lieu de « vous êtes arrivé cinq minutes en retard ».

Quand un général prétend n'avoir jamais fait de fautes, il me persuade qu'il n'a jamais fait la guerre longtemps.

Turenne

Si vous voulez absolument rajouter quelque chose à un aveu qui pourrait vous sembler trop sec, que ce ne soit pas dans la recherche des causes mais dans celle des solutions : ne dites pas « ce n'était pas ma faute » mais « j'ai fait une erreur et je vais la corriger ». D'ailleurs l'aveu d'un échec en public, loin de signaler la faiblesse peut renforcer la notoriété, car il devient partie du spectacle à condition d'en prendre personnellement la responsabilité plutôt que de la rejeter sur les autres (voir chapitre XIII, 9). Mais rappelez-vous qu'il est plus facile de justifier ses comportements que de les changer.

La vertu s'avilit à se justifier.

Voltaire

Le management et le théâtre

Ce qu'il faut avouer en premier ce sont les émotions car c'est universel. Dans la pièce de Céline, l'Eglise, le héros principal, un médecin pas toujours heureux, explique comment il se fait pardonner ses erreurs les plus grossières en particulier auprès des femmes qu'il a (mal) aidé à accoucher :

Au second gosse, elle a oublié le premier, elle n'en parle plus, et puis, on peut toujours mettre ça sur le compte d'une émotion... qu'elle a eue dans la semaine qui a précédé... ça prend toujours, c'est flatteur les émotions...

Céline

© Éditions d'Organisation

102

COMMENT SE CORRIGER ET DOMINER SES ERREURS ?

Dominer ses erreurs c'est d'abord accepter de se tromper sans pour autant se culpabiliser car « l'erreur est humaine » et garder confiance dans ses possibilités de correction. Prenez appui sur vos erreurs et rectifiez le tir c'est la seule chose qui compte en cas d'échec. Pour cela il faut avoir du coffre et avoir tout à la fois une vue d'ensemble et de discernement. Mais ce n'est pas si difficile que cela : après tout un homme averti n'en vaut-il pas deux ? Encore faut-il prendre conscience de son erreur, sans toutefois la dramatiser, mais en la relativisant : rappelez-vous qu'il y a toujours des degrés dans l'horreur ! Et que qui vole un œuf, malgré ce que dit le proverbe, ne vole pas toujours un bœuf.

Se tromper et devoir cependant accorder sa confiance à son être intérieur, c'est cela l'homme.

Gottfried BENN

Personne ne devient jamais maître dans un domaine où il n'a pas connu l'impuissance, et qui souscrit à cela saura aussi que cette impuissance ne se trouve ni au début ni avant l'effort entrepris, mais en son centre.

Walter BENJAMIN

Malheur à qui ne se corrige pas, soi et ses œuvres ! Il faut se corriger, eut-on quatre-vingts ans. Je n'aime point les vieillards qui disent : « J'ai pris mon pli. » Ah : vieux fou, prends-en un autre. Rabote tes vers, si tu en as fait, et ton humeur, si tu en as.

VOLTAIRE

Cherchez bien sûr à ne plus répéter vos erreurs : une erreur n'est pas une faute mais y persévérer en devient une. Tirez plutôt un enseignement positif du premier échec en ne le considérant pas comme une tare infamante à occulter. Mais attention à ne pas aggraver votre mal en voulant le corriger !

Presque tous les hommes meurent de leurs remèdes et non pas de leurs maladies.

***MOLIÈRE** – (Le Malade imaginaire)*

L'un des plus grands défauts des hommes est qu'ils cherchent presque toujours, dans les malheurs qui leur arrivent par leurs fautes, des excuses devant que d'y chercher des remèdes ; ce qui fait qu'ils y trouvent très souvent trop tard les remèdes, qu'ils n'y cherchent pas d'assez bonne heure.

Paul DE GONDI, cardinal DE RETZ

© Éditions d'Organisation

Il ne suffit pas de dire : Je me suis trompé ; il faut dire comment on s'est trompé et c'est là précisément ce qui est important.

Claude BERNARD

Nos fautes périssent avant nous, ne les gardons point en momies.

ALAIN

Le management et le cinéma

« Colonel Redl » d'Istvan Szabo

Comment réagit le colonel Redl (Klaus Maria Braudauer) quand il apprend que ce à quoi il a toujours cru (la monarchie austro-hongroise des Habsbourg), s'est servi de lui et l'a trahi. Et qu'il a eu tort de tout lui sacrifier.

Le colonel Redl : *Mon univers, oui mon univers, aujourd'hui je voudrais qu'il coule, et le plus vite possible et une petite mort de héros et c'est fini. Alors nous serons enfin quitte l'empereur, la monarchie et moi. J'ai 40 ans. Est-ce que je peux m'avouer, à 40 ans, que j'ai toujours été du mauvais côté, du côté des perdants ?*

Son amie : *Mais il n'y avait que des mauvais côtés, que des perdants.*

Commentaires : Ne cherchez pas à trop prouver que quelqu'un a passé sa vie dans l'erreur. Après un certain âge, il risque de ne pas accepter le constat d'une vie entière vouée à l'échec et faire comme le colonel Redl à la fin du film : se suicider.

Quand on a fait un mauvais choix, on est toujours tenté de s'en tirer par un choix pire encore.

Paul DE GONDI, cardinal DE RETZ

Le management et l'histoire

Savoir bien relativiser ses erreurs et ses échecs :

Tout est perdu, fors l'honneur.

*Lettre de **FRANÇOIS 1er** à sa mère Louise de Savoie après sa défaite à la bataille de Pavie le 25 février 1525 où il se retrouve prisonnier à l'issue de la sixième guerre d'Italie.*

Le 21 mars 1918 l'offensive allemande perce le front allié créant une poche à Montdidier. La situation est grave. Mais Foch qui vient d'être nommé généralissime des troupes alliées fait front avec énergie :

Accepter l'idée d'une défaite c'est être vaincu.

Maréchal FOCH

© Éditions d'Organisation

103

COMMENT RÉAGIR aux erreurs des autres et aider ses collaborateurs à corriger leurs erreurs ?

Pour aider vos collaborateurs à progresser, faites leur prendre conscience de leurs erreurs sans les dramatiser ni les traiter en coupables mais au contraire en leur pardonnant. Pardonner les erreurs de quelqu'un c'est d'abord ne pas se mettre en colère. En vous emportant pour des erreurs mineures (les vôtres ou celles de votre entourage) vous risquez de perdre toute crédibilité en apparaissant comme quelqu'un qui manque à la fois de maîtrise de soi, de maturité et de discernement. Et pour réussir cette prise de conscience, pratiquez les quatre phases du processus de la remontrance de Thomas Gordon. Mentionnez explicitement le comportement indésirable manifesté par le collaborateur, « Duval quand vous arrivez en retard... » puis les conséquences tangibles que ce comportement a sur le service, « vous décalez tout le travail de la secrétaire comme le prouve le fait qu'elle reste maintenant chaque soir une demi-heure plus tard ». Exprimez ensuite clairement les sentiments et les interrogations qui commencent à vous arriver, pour que votre interlocuteur prenne conscience de l'urgence de la situation, « Je me demande si vous réalisez l'importance de son rôle dans le service ». Et demandez alors clairement des explications pour améliorer la situation, « Comment expliquez-vous cela pour que nous trouvions une solution ? »

Les hommes sont faits les uns pour les autres : corrige-les donc, ou supporte-les. (...) Si l'on se trompe, corrige avec bonté, et montre quelle est l'erreur. Si tu ne le peux, accuse-toi toi-même, ou plutôt ne t'accuse pas.

Marc AURÈLE

Ce que je veux savoir avant tout, ce n'est pas si vous avez échoué mais si vous avez su accepter votre échec.

Abraham LINCOLN

Après avoir corrigé vos collaborateurs, faites en sorte qu'ils reprennent confiance en eux pour de nouveau faire preuve d'initiative. Pour cela, confiez en priorité à ceux de vos collaborateurs qui viennent de mal remplir une mission, la même mission si elle se représente : c'est la preuve que vous ne les avez pas tenus pour responsables du premier échec. Comme pour un plongeur qui vient de faire un plat, demandez-leur de retourner de suite refaire un saut. Autrement ils risquent de dramatiser leur échec et de s'arrêter définitivement de plonger. Pour faire prendre conscience à quelqu'un que la responsabilité d'une

© Éditions d'Organisation

erreur lui incombe quand même, interpellez-le par la loi des 50/50 : « Rassurez-vous, une partie de la responsabilité est à attribuer à votre entourage », ce qui ne manquera pas de le faire réfléchir et demander très vite « voulez-vous dire que je suis également en partie responsable ? » Pour rendre votre entourage entrepreneur, incitez-le à courir le risque de l'erreur : mais le droit à l'erreur n'est pas le droit à la faute professionnelle.

Autre chose est de montrer à un homme qu'il est dans l'erreur et autre chose de l'instruire de la Vérité.

Locke

Faites quelque chose et, si ça ne réussit pas, essayez autre chose.

Franklin Delano Roosevelt

Ce qui est criminel ce n'est pas d'échouer, mais de viser trop bas.

James Russel Lowell

Le management et le cinéma

Un faux aveu dans **« Le maître d'école »** de **Claude Berri**

Coluche, maître d'école, face à ses élèves...

Un élève : *Monsieur , Monsieur, y a deux P à m'appelle ?*
Le maître d'école : *Y a deux P à t'appelle ? T'es sûr ? C'est exact. Je vois qu'il n'y a pas que des idiots dans cette classe. J'ai fait exprès une faute d'orthographe pour voir si vous alliez le voir.*

Commentaires : Coluche dans un premier temps a voulu « enterrer » l'erreur par un « t'es sûr ? » La justification ensuite de Coluche n'est, bien sûr, pas fondée sur la réalité. Il n'améliore sa réaction à l'erreur qu'à la fin quand il remercie et félicite son élève, utilisant là une technique proche de l'appel à l'aide.

Le management et l'histoire

Jusqu'où « dénoncer » les erreurs de son entourage ? L'époque de la collaboration comme (dans une moindre mesure) celle de la libération virent se multiplier les dénonciations et les délations. Le journal *Je suis partout* porte de ce point de vue bien son nom :

Il est un autre droit que nous revendiquons, c'est d'indiquer ceux qui trahissent.

Robert Brasillach*, rédacteur du journal* Je suis partout

Le manager se méfiera des risques de désagrégation morale de ses équipes et de perte d'autonomie, avant de faire cas des délations qui lui sont rapportées.

© Éditions d'Organisation

104

MAÎTRISER SES SUCCÈS ET EN CHANGER LES RÈGLES

Soyons modestes face à nos propres succès. Plus nous nous en félicitons, plus nous devrions avoir des raisons de nous en inquiéter. D'abord parce qu'il est rare que nous en soyons entièrement responsables et que le hasard des circonstances n'y soit pas également pour quelque chose. Ensuite parce que nous n'analysons pas toujours très bien à quoi est véritablement dû notre succès. Ce sont ces erreurs d'interprétation qui expliquent que bien souvent après un premier succès nous nous rendions victimes d'un échec retentissant. A moins que celui-ci ne vienne beaucoup plus tard parce que, même si nous ne nous sommes pas trompés sur la nature de nos succès, nous avons fait l'erreur de penser qu'il suffirait de reproduire à l'identique nos comportements d'origine pour être assurés de la répétition quasi automatique du succès. Or ce n'est pas là tenir compte de l'environnement qui, lui, aura sans doute changé.

(...) La plupart des choses du monde se font par elles mêmes.

MONTAIGNE

L'on voit des hommes tomber d'une haute fortune par les mêmes défauts qui les y avaient fait monter.

LA BRUYÈRE

Ce qu'il y a de meilleur dans une grande victoire, c'est qu'elle enlève au vainqueur la crainte qu'inspire la défaite. « Pourquoi ne serais-je pas une fois vaincu ? – se dit-il : je suis maintenant assez riche pour cela. »

NIETZSCHE

Le plus souvent on réussit non par ce qu'on fait, mais par ce qu'on ne fait pas.

Jules TELLIER

Le renom d'habileté vient souvent de maladresses dont on a su tirer parti.

Henri DE RÉGNIER

Rien n'échoue comme le succès.

Gilbert Keith CHESTERTON

© Éditions d'Organisation

Avant de vous enorgueillir de vos succès, analysez-en bien la cause réelle et leur effet car il y a aussi des « mérites fades » ou des mérites qui dérangent. Ne sous-estimez pas les effets pervers du mérite qui attireront sur vous surveillance, esprit critique et jalousies. Et ne vous reposez pas sur l'estime dont vous jouirez alors. Elle risque d'être bien éphémère si vous ne faites pas tout pour la mériter chaque jour davantage. Faut-il d'ailleurs vraiment rechercher l'estime des autres, ou mépriser leur avis ? (voir chapitre X). Ne vous hâtez donc pas de récolter les moissons de vos mérites, ce serait indiquer par là que vous ne croyez guère à leur durabilité !

Les gens heureux ne se corrigent guère, et ils croient toujours avoir raison, quand la fortune soutient leur mauvaise conduite. (...) Comme il y a de bonnes viandes qui affadissent le cœur, il y a un mérite fade, et des personnes qui dégoûtent avec des qualités bonnes et estimables.

La Rochefoucauld

Deux choses s'opposent aux changements : la première, c'est l'impossibilité où nous sommes de résister à la pente du naturel qui nous entraîne ; la seconde, la difficulté de se persuader qu'après avoir eu les plus grands succès en se conduisant de telle manière, on pourra réussir également en suivant d'autres maximes de conduite ; c'est ce qui fait que la Fortune ne traite pas toujours également un homme ; en effet, celle-ci change les circonstances, et lui ne change point sa méthode.
(...) Ceux qui ne savent pas changer de méthode lorsque les temps l'exigent, prospèrent sans doute tant que leur marche s'accorde avec celle de la Fortune ; mais ils se perdent dès que celle-ci vient à changer, faute par eux de suivre cette déesse aveugle dans ses variations.

Machiavel

Moins on est puissant dans le monde, plus on peut commettre de fautes impunément ou avoir inutilement un vrai mérite. (...) La folie de ceux qui réussissent est de se croire habiles.

Vauvenargues

Il en est du mérite comme de l'innocence : il se perd dès qu'on s'en repaît.

Kant

Toutes les idées qui triomphent courrent à leur perte.

Max Ernst

Le management et l'histoire

Ne pas s'entêter dans le succès : Face à la farouche détermination des parisiens, Siegfried, le chef des Normands qui avaient remonté la Seine jusqu'à Paris en mars 886 entraîna ses troupes à lever le siège de la ville craignant un revers du sort. « Partons, l'heure est venue où nous nous saurons gré d'être partis d'ici ».

En rappelant ce que fut la personnalité de René Coty, comment ne pas évoquer cette pensée de La Bruyère : « La modestie est au mérite ce que les ombres sont aux figures dans un tableau : elles lui donnent force et relief. »

***Charles de Gaulle**, Discours aux obsèques de René Coty, le 27 novembre 1962*

© Éditions d'Organisation

105

Ce qui empêche de bien attribuer les résultats

Trois écueils sont ici à éviter : S'enorgueillir de ses mérites propres, attribuer aux autres ses échecs personnels et s'attribuer les mérites d'autrui. Le « Petit Chef » dit « je+ » dans les succès et « vous/nous- » dans les échecs c'est-à-dire qu'il s'approprie les résultats de son équipe quand ils sont positifs et les attribue à ses collaborateurs quand ils sont négatifs. Il dit par exemple : « Il y a trois ans, quand j'ai repris cette société, nous avons rencontré de graves problèmes et eu beaucoup de difficultés. Aujourd'hui, j'ai redressé cette entreprise. » Non seulement soyez modeste sur vos performances (sans cependant les nier quand on vous les attribue) mais ne revendiquez pas de vous-même la propriété de vos bonnes idées : vous êtes payé pour les avoir et en faire bénéficier votre employeur : aussi acceptez de bon cœur que votre entourage ou votre chef vous les prennent.

Voulez-vous qu'on croie du bien de vous ? n'en dites pas.

Pascal

Le monde est plein de gens qui faisant intérieurement et par habitude la comparaison d'eux-mêmes avec les autres, décident toujours en faveur de leur propre mérite, et agissent conséquemment.

La Bruyère

Le management et le cinéma

Une réévaluation des mérites dans **« Danton »** d'**Andrzej Wajda**

Robespierre *en critiquant* ***Danton (Gérard Depardieu) :*** *La république c'est le peuple tout entier qui l'a édifiée. Qui parmi nous pourrait avoir le front de dire « le 10 août, c'est moi, rien que moi qui en suis l'âme » ? Aucun mérite ne donne le droit à un prétendu privilège. C'est sûr, pour nous les privilégiés n'existent pas.*

Certains auteurs, parlant de leurs ouvrages, disent : « Mon livre, mon commentaire, mon histoire, etc. » Ils sentent leurs bourgeois qui ont pignon sur rue, et toujours un « chez moi » à la bouche. Ils feraient mieux de dire : « Notre livre, notre commentaire, notre histoire, etc. », vu que d'ordinaire il y a plus en cela du bien d'autrui que du leur.

Pascal

© Éditions d'Organisation

Rien n'est aussi stupide que l'intelligence orgueilleuse d'elle-même.

BAKOUNINE

Qui aime vraiment n'impose pas son nom sur toute chose.

Simon VESTDIJK

N'attribuez pas aux autres vos échecs personnels. Il vaut mieux les revendiquer pour soi, de toute façon les autres se chargeraient vite de vous les mettre sur le dos. Ainsi, après la bataille de la Marne, en 1914, à quelqu'un qui le félicitait de sa victoire, Joffre répondit : « Vous savez, je ne sais pas qui l'a gagnée, mais je sais qui l'aurait perdue. » D'ailleurs déjà Galliéni faisait savoir haut et fort que sans ses taxis, n'est-ce pas...

Il est par ailleurs symptomatique de constater notre propension à nous retrancher derrière le collectif et à parler au pluriel, dès que nous avons un message difficile à faire passer. Et à revenir au singulier dès que ça va mieux ! Ce qui donne un discours du type : « Nous avons décidé de vous licencier. Mais je vous propose des modalités qui... »

C'est le fait d'un ignorant d'accuser les autres de ses propres échecs ; celui qui a commencé de s'instruire s'en accuse soi-même ; celui qui est instruit n'en accuse ni autrui ni soi-même.

ÉPITECTE

Car quiconque s'élèvera sera abaissé, et quiconque s'abaissera sera élevé.

NOUVEAU TESTAMENT

Toujours, le chef est seul en face du mauvais destin.

Charles DE GAULLE

Le management et l'histoire

Le patriarche de Ferney de retour à Paris à l'âge de 84 ans acclamé de tous, fêté à l'Académie, n'est cependant pas dupe de ce succès :

– Quelle foule pour vous acclamer.
– Hélas, elle serait aussi nombreuse pour assister à mon supplice.

***VOLTAIRE**, mai 1778*

Une jalousie inattendue, celle de Napoléon devant les victoires de certains de ses généraux. Ainsi celle du général Moreau, véritable vainqueur des Autrichiens pendant la campagne d'Allemagne en 1800 et celle de Davout à Auerstaedt en 1806 bien plus décisive pour la paix que celle de l'Empereur au même moment à Iéna.

Dans ce régime, tout ce qui est réussi l'est grâce au Président de la République. Tout ce qui ne va pas est imputé au Premier ministre... mais je ne l'ai compris qu'au bout d'un certain temps.

Jacques CHABAN-DELMAS

© Éditions d'Organisation

106

LA BONNE ATTRIBUTION DES SUCCÈS ET DES ÉCHECS

Le vrai leader dit « je- » dans les échecs et « vous/nous+ » dans les succès. Comme par exemple : « Il y a trois ans, quand j'ai repris cette société, j'ai rencontré de graves problèmes et eu beaucoup de difficultés. Aujourd'hui, avec l'équipe nous l'avons redressée. » Il faut d'abord savoir, on l'a vu précédemment, revendiquer pour soi ses échecs, bien sûr, mais également ceux de ses collaborateurs. Impossible direz-vous, sans perdre la face. Eh bien non, avouer la tête haute sans sourciller et sans se justifier a toujours été l'apanage des plus grands. Ainsi au début de la première guerre mondiale, les troupes françaises, sous le commandement du général Joffre, commencent par reculer sur la Marne. Après plusieurs jours de retraite et alors qu'on peut craindre pour le moral des troupes, Foch, Chef d'Etat-Major de Joffre communique aux troupes, l'ordre du jour suivant :

Mon centre est enfoncé, ma droite recule, ma gauche est perdue, excellente situation : j'attaque.

FOCH

Comment commence ce communiqué ? Par l'aveu courageux de ce qui pourrait apparaître comme un échec personnel : Foch s'attribue la paternité de ce qui va mal par l'utilisation trois fois répétée des possessifs « mon » et « ma ». Et comment finit-il ? Par la prise de responsabilité, là aussi personnelle de ce qui va se passer (avec l'emploi du « Je ») : que l'on sache bien qui sera tenu pour responsable si échec il y a. Et par la volonté d'action avec l'emploi du verbe attaquer. Combien, à sa place, auraient « nominalisé » un verbe aussi fort en parlant plutôt de « procéder à l'attaque » ?

S'il est des frayeurs, ce sont les nôtres ; s'il est des abîmes, ce sont mes abîmes.

Rainer Maria RILKE

Ensuite, il convient d'attribuer ses mérites personnels aux autres en reconnaissant l'aide réelle ou non qu'ils nous ont apportée. Ainsi, dans vos négociations sociales, laissez les syndicats s'attribuer seul le mérite des accords réalisés : ne sous-estimez pas votre entourage, il saura faire la part des choses. Dans vos négociations commerciales, laissez entendre après la conclusion que c'est votre partenaire qui a le mieux négocié et obtenu plus d'avantages que vous. Cela le rassurera sans que ça vous nuise.

© Éditions d'Organisation

Ne te glorifie point en toi-même, mais plutôt en ton voisin.

Maxime Bouddhiste siamoise

Le management et le cinéma

De la dissymétrie des appréciations dans le film **« Colonel Redl »** d'**Istvan Szabo.**

Le colonel Redl rencontre la nouvelle équipe du bureau de renseignements de l'armée austro-hongroise qu'il va désormais diriger.

Colonel Redl : *Si l'un de vous, Messieurs, obtient des résultats, qu'il ne s'attende pas à des compliments sauf de moi. Mais en cas d'échec, personne ne le couvrira, et c'est sur moi que retombera cet échec.*

Commentaires : Ce chef d'un service qui doit rester secret, admet que s'il reconnaîtra, par des compliments, les succès de ses collaborateurs, c'est lui seul qui assumera leur échec. Cette règle d'appréciation des résultats incite à prendre des initiatives.

Quand l'œuvre des meilleurs chefs est achevée, le peuple dit : c'est nous qui avons fait ça.

Lao Tzu

Le management et l'histoire

Des bons exemples historiques d'attribution des succès :

Maître chirurgien-barbier dans l'armée française, Ambroise Paré est fait prisonnier au siège de Metz qui résiste aux impériaux en 1553. Il soigne et guérit son geôlier le gouverneur de Gravelines qui, du coup, lui rend la liberté. Il eut alors le triomphe modeste. « Je le soigne – Dieu le guérit. » Il aimait d'ailleurs à prononcer la formule traditionnelle des rois de France touchant les écrouelles. « Le roi te touche, Dieu te guérit ».

Turenne, dans ses lettres, lorsqu'il s'agit d'une victoire, dit : « Nous l'avons remportée », et lorsqu'il s'agit d'une défaite : « J'ai été battu ».

Noté par ***Montherlant*** *dans ses carnets*

Jamais dans le domaine de la guerre tant d'hommes n'avaient eu une telle dette à l'égard d'un si petit nombre d'individus.

Churchill *(à propos des pilotes de la R.A.F. pendant la bataille d'Angleterre en 1940)*

Mais sachez quand même vous féliciter après les épreuves :

Un juge : *Pourquoi votre étendard fut-il porté en l'église de Reims, au sacre, plutôt que ceux des autres capitaines ?*
Jeanne d'Arc : *Il avait été à la peine, c'était bien raison qu'il fut à l'honneur.*

Jeanne d'Arc*, interrogatoire du 15 mars 1431, lors de son procès à Rouen*

© Éditions d'Organisation

107

PUNIR ET (SE) SANCTIONNER

Punir est une nécessité, aussi bien pour le correcteur que pour le fautif qui, s'il n'est pas puni, risque de manquer de points de repère. Mais si la punition présente des avantages certains, elle n'est pas exempte d'inconvénients. Aussi ne sanctionnez que les hors-jeux c'est-à-dire les transgressions par rapport à un objectif ou une mission clairement définie (et approuvée). Après les avertissements d'usage, procédez à une sanction tout à la fois rapide, ciblée et axée sur les conditions de la remise en jeu de l'intéressé.

Que pendant la paix, la crainte et le châtiment soient le mobile du soldat ; pendant la guerre, que ce soit l'espérance et les récompenses.

MACHIAVEL

Celui qui n'a pas subi les sévérités d'un maître subira les sévérités de la vie.

Muslah-al-Dîn SAADI

Tout châtiment, si la faute est connue, doit être non seulement médicinal, mais exemplaire. Il doit corriger ou le coupable ou le public.

JOUBERT

Les galères font le galérien.

Victor HUGO

Pour éviter le syndrome de Munich et le cercle vicieux de l'abandon, utilisez, dès que nécessaire, une de vos plus importantes prérogatives manageriales qu'est le pouvoir de sanctionner (voir livre V sur l'autorité de sanction). Mais une bonne punition sera appliquée sans colère et avec l'intention réelle de corriger et de faire prendre conscience de l'erreur plus que de se venger. Pour bien corriger, il faut ne pas être excessif, mais savoir bien expliquer le pourquoi des mesures appliquées et le faire avec.... amour. Ne différez pas vos sanctions, cela remettrait en cause leur bien-fondé aux yeux des fautifs. Mais garantissez « l'impunité » à ceux de vos collaborateurs qui prennent des risques, à condition cependant qu'ils tirent les conséquences de leurs erreurs et ne les répètent pas.

© Éditions d'Organisation

Je dis qu'il faut aimer vos soldats comme vos propres enfants. Il ne faut pourtant pas en faire des enfants gâtés et ils le deviendraient s'ils n'étaient pas corrigés quand ils le méritent et si, malgré vos attentions pour eux, ils se montrent insoumis ou peu empressés à répondre à vos désirs. (...) Quand vous devez punir, faites-le rapidement et dès que les fautes l'exigent.

SUN TSÉ

Lorsque l'on pend quelqu'un, on lui dit pourquoi c'est.

MOLIÈRE

Le management et la Bible

Appliquez à l'entreprise la parabole du bon grain et de l'ivraie

D'après une parabole de Jésus, un homme a semé du bon grain dans son champ, mais ses ouvriers s'aperçoivent que le blé est étouffé par l'ivraie, une mauvaise herbe, nuisible aux céréales, semée nuitamment par un ennemi. Le propriétaire recommande de ne pas arracher trop tôt la mauvaise herbe, de peur d'arracher le bon grain en même temps. La séparation se fera au moment de la moisson. (Matthieu XIII 24-30). Soyez donc plus prompt à récompenser qu'à punir !

Louer un projet déraisonnable parce qu'il a réussi n'est autre qu'encourager l'erreur, et exposer les républiques aux plus funestes événements, puisqu'enfin ces projets n'étaient pas toujours heureux. On n'a pas moins tort de blâmer une sage résolution parce qu'elle n'a pas été couronnée par le succès, car c'est décourager les citoyens éclairés de donner des conseils à la république et d'exposer ce qu'ils croient le plus utile.

(...) Le meilleur moyen d'empêcher un homme de défendre un coupable, c'est de le charger lui-même de la punition de ce coupable ; car l'intérêt que celui-ci lui inspire et le désir de son châtiment l'agitent tout différemment, lorsque la punition est remise entre ses mains ou confiée à un autre. Si vous voulez donc que le peuple ne devienne pas le complice des coupables projets d'un citoyen, faites que le peuple soit son juge.

MACHIAVEL

Le management et l'histoire

Louis XVI eut une obsession rare chez un roi : ne pas faire couler le sang de ses sujets. Mais elle fit sa perte dans le contexte de crise qui était celui de l'époque :

Louis ne sut qu'aimer, pardonner et mourir !
Il aurait su régner s'il avait su punir.

Comte de TILLY

Ses adversaires, qui n'eurent pas les mêmes scrupules, l'emportèrent :

Soyons terribles pour dispenser le peuple de l'être.

DANTON

© Éditions d'Organisation

108

Comment bien estimer les succès ? Reconnaître et cultiver les mérites

Reconnaître pleinement le mérite de ses collaborateurs c'est tout à la fois bien en identifier les causes, savoir l'évoquer régulièrement, ne pas le relativiser, le récompenser et ne pas le dissocier du sentiment qui vous attache à la personne même de son auteur. Autant de comportements difficiles à déployer quand les réussites sont en plus l'œuvre de sots !

Sentir le mérite, et quand il est une fois connu, le bien traiter, deux grandes démarches à faire tout de suite, et dont la plupart des grands sont fort incapables.

La Bruyère

C'est une preuve de petitesse d'esprit, lorsqu'on distingue toujours ce qui est estimable de ce qui est aimable. Les grandes âmes aiment naturellement ce qui est digne de leur estime.

Vauvenargues

Voici un héros qui n'a rien fait d'autre que secouer l'arbre aussitôt que les fruits étaient mûrs. Cela vous semble-t-il être trop peu ? Regardez donc d'abord l'arbre qu'il secoue.

Nietzsche

En période de crise, il ne suffit plus de ne pas démériter : il devient indispensable de devenir méritant. Pour cela mettez toujours la barre un peu plus haute pour faire de vos collaborateurs des athlètes qui ne se satisfont pas de petits succès à la bonne semaine. Commencez alors par éliminer leurs habitudes de confort pour les remettre sur le terrain de la compétition.

Après un premier succès, ne vous endormez pas et ne laissez pas vos troupes se reposer mal à propos.

Sun Tsé

Recrutez les meilleurs et payez-les généreusement. C'est la première façon de reconnaître leur mérite et de l'entretenir ! Inversement, le jour où vous vendez votre entreprise ou vous changez de fonction, monnayez votre compétence et soyez ferme sur votre prix c'est-à-dire la reconnaissance de votre valeur.

Le mérite est un sot, si l'argent ne l'escorte.

Montfleury

© Éditions d'Organisation

109

RÉCOMPENSER ET VOULOIR ÊTRE RÉCOMPENSÉ

Sachez récompenser les efforts de vos collaborateurs, ils seront prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes s'ils savent qu'ils en récolteront les fruits. Préférez les récompenses aux punitions comme outil de motivation. Mais expliquez qu'elles ne viennent qu'après le succès. La première des récompenses : savoir dire merci et bravo. Récompensez au-delà même de leur importance réelle les premiers essais car c'est cette première récompense qui conditionnera la répétition ou non des succès. Plus vous direz à un collaborateur qu'il est bon, plus il le deviendra. Le courant béhavioriste c'est-à-dire comportementaliste en la personne de Skinner a démontré comment ce renforcement positif peut être facteur de progrès. Le contraire est vrai aussi. L'échec renforce l'échec. Le verbe est créateur. Les troupes d'élites le sont que parce qu'on les en a d'abord convaincues !

S'ils n'attendaient pas quelque profit de leur conduite, l'homme véridique mentirait tout aussi bien, et le menteur dirait la vérité.

Hérodote d'Halicarnasse

Parbleu ! monsieur, je vous sers comme vous me payez. Il me semble que l'un n'a pas plus de sujet de se plaindre que l'autre.

Alain-René Lesage

Le management et le cinéma

Piste : Dire merci ou bravo ? Analysez le choix que fait Sabine Azéma entre ces deux mots et les deux stratégies relationnelles correspondantes dans le film d'**Alain Resnais « No smoking »**.

D'une façon générale il peut y avoir autant d'inconvénients démobilisateurs à trop récompenser qu'à ne pas assez le faire. Evitez en particulier de confondre le respect de la définition de fonction et le dépassement des objectifs en les honorant pareillement. A trop récompenser ceux qui ne font que leur simple devoir on finit par enlever tout sens à cette notion et à transformer son personnel en mercenaires bien peu sûrs le jour où il faut faire un effort « hors de prix ». S'il faut maintenir un bon équilibre entre la contribution du

© Éditions d'Organisation

salarié et sa rétribution, celui-ci a dû normalement être défini par le contrat de travail librement accepté. Remettre en cause les règles du jeu initialement formalisées serait introduire une négociation permanente de type rapport de force avec ses collaborateurs. Si vos collaborateurs veulent être rétribués à leur juste valeur, dites-leur que le meilleur moyen c'est encore de retourner à la forme la plus pure du capitalisme et de devenir entrepreneur ou travailleur indépendant.

C'est aux esclaves, non aux hommes libres, que l'on fait un cadeau pour les récompenser de s'être bien conduits.

SPINOZA

Je compterais plus sur le rôle d'un homme espérant une grande récompense que sur celui d'un homme l'ayant reçue.

VOLTAIRE

La première récompense du devoir accompli, c'est de l'avoir fait.

ALBERT PREMIER

Le management et le théâtre

***Polonius**. – Mon Prince, nous les traiterons conformément à leurs mérites.*
***Hamlet.** – Corbleu, Monsieur, et le pouce ! ... Si chaque homme ne recevait que son dû, qui donc échapperait aux étrivières ? Usez-en selon votre honneur et votre dignité. Plus petit leur propre mérite, plus grand sera celui de votre bonté. Introduisez-les.*

SHAKESPEARE

Mais, Monsieur, quand on veut honorer les gens, il faut que ce soit à leur manière, et non pas à la nôtre.

Jean-Jacques ROUSSEAU

Le management et l'histoire

Les montagnards, Robespierre en tête, obtinrent la déchéance de Louis XVI et sa mise en accusation malgré le statut d'inviolabilité que conférait au roi la Constitution :

Citoyens, si un monarque est parmi vous plus difficile à punir qu'un citoyen coupable, si votre sévérité est en raison inverse de la grandeur du crime et de la faiblesse de celui qui l'a commis, vous êtes aussi loin de la liberté que jamais ; vous avez l'âme et les idées des esclaves.

Maximilien DE ROBESPIERRE

Quel que soit le statut de vos managers et les liens qui vous unissent à eux, qu'aucun d'entre eux ne se considère et ne soit jamais considéré comme inviolable. Ils en deviendraient irresponsables aux yeux des autres (et des leurs) !

© Éditions d'Organisation

XIV

FORMER ET CHANGER

PRENDRE CONSCIENCE de ses atouts et accepter ses limites

Pour être prêt aux changements sociaux qui seront de plus en plus fréquents, prenez conscience de vos points forts et de vos points faibles. Surtout des premiers sur lesquels il vous faudra miser. Pour ce qui est de vos points faibles, ne les dramatisez pas : vous pouvez les compenser par l'effort, l'apprentissage, le perfectionnement et l'expérience.

Qui ne sent point son mal est d'autant plus malade.

CORNEILLE

On est prompt à connaître ses plus petits avantages, et lent à pénétrer ses défauts. On n'ignore point qu'on a de beaux sourcils, les ongles bien faits ; on sait à peine que l'on est borgne ; on ne sait point du tout que l'on manque d'esprit.

LA BRUYÈRE

Plus un homme a l'esprit confus – on appelle d'ailleurs souvent imbéciles ceux qui ont l'esprit confus – et plus il peut tirer quelque chose de soi par l'étude active de soi-même. Les têtes bien rangées, par contre, devront s'efforcer de devenir de vrais savants, de consciencieux érudits. Les esprits confus doivent lutter au début contre de puissants obstacles, ils ne percent que lentement, ils apprennent à travailler avec peine : mais ensuite ils sont les seigneurs et maîtres. L'esprit ordonné touche rapidement l'intérieur, mais il le quitte rapidement aussi. Il atteint vite la seconde marche mais il en reste là presque toujours. Pour lui les derniers degrés deviennent difficiles et il est rare qu'il prenne sur soi, parvenu à un certain grade de maîtrise, de se mettre dans l'état d'un débutant. La confusion indique une surabondance de force et de talent mais en déséquilibre ; la précision indique un équilibre juste mais une indigence de talent et de force. C'est pourquoi, les esprits confus sont si progressifs, si perfectibles, alors que l'esprit ordonné tombe vite dans le philistinisme. L'ordre et la précision à eux seuls ne signifient pas clarté. A force de travailler sur soi l'esprit confus parvient à cette transparence céleste, à cette illumination de soi que l'esprit ordonné atteint si rarement. Le vrai génie unit ces extrêmes. Il partage la rapidité avec le dernier, la plénitude avec le premier.

NOVALIS

(...) Tes singularités seront assez tenaces, cultive tes qualités.

GŒTHE

Mais quelles limites (se) donner et faut-il les (faire) dépasser ? Accepter ses limites c'est, en entreprise, engager les meilleurs collaborateurs pour qu'ils vous apportent et vous

© Éditions d'Organisation

enseignent ce que vous ne savez pas. Ou mieux, faire former ceux qui vous entourent déjà pour bénéficier ultérieurement de leur savoir. Fixez d'autre part des limites à votre service et tenez-y vous. Sur le plan commercial, ce qui compte, c'est que le client ne soit pas déçu et il ne le sera pas, si vous ne lui promettez pas l'impossible.

Dépasser les limites n'est pas un moindre défaut que de rester en deçà.

CONFUCIUS

Si tu prends un rôle qui soit au-dessus de tes forces, non seulement tu le joues mal, mais tu abandonnes celui que tu pouvais remplir.
(...) Le commencement de la philosophie, c'est de connaître notre faiblesse et notre ignorance dans les devoirs nécessaires et indispensables.

ÉPICTÈTE

On doit se consoler de n'avoir pas les grands talents, comme on se console de n'avoir pas les grandes places. On peut être au-dessus de l'un et de l'autre par le cœur.

VAUVENARGUES

Quand il est temps de se faire serment de fidélité. – On s'égare dans une direction intellectuelle qui est en contradiction avec ses talents ; pendant un certain temps, on lutte héroïquement contre le flot et le vent, c'est-à-dire contre soi-même ; on se fatigue et on finit par gémir. Ce que nous accomplissons ne nous fait pas un plaisir véritable, car nos succès nous ont fait perdre trop de choses. Il arrive même que l'on désespère de sa fécondité, de son avenir, lorsque l'on est peut-être en pleine victoire. Enfin, on finit par retourner en arrière – maintenant le vent s'engouffre dans notre voile et nous pousse dans notre courant. Quel bonheur ! Combien nous nous sentons certains de la victoire ! Maintenant seulement nous savons ce que nous sommes et ce que nous voulons, maintenant nous nous jurons fidélité à nous-mêmes et nous avons le droit de le faire – parce que nous savons.

NIETZSCHE

Le management et l'histoire

Je suis né et construit pour le travail, je ne connais pas chez moi la limite de mes forces.

NAPOLÉON PREMIER

Connaître les limites de son action est toujours difficile en période de révolution qui par définition veut enfreindre les limites habituelles :

Je vivais au jour le jour (...) Je n'avais aucune idée de l'issue. Je ne savais pas où était la limite, s'il y avait une limite. Je me sentais isolé, coupé. J'étais déraciné politiquement, incapable de mener le débat avec les militants gauchistes qui avaient, eux, leurs certitudes. Je suis parti parce que j'étais dépassé. C'était une fuite.

***Daniel COHN-BENDIT** (1986) à propos de son action pendant les événements de 1968*

© Éditions d'Organisation

110

JUSQU'OÙ IMITER ? Faut-il craindre les influences ?

Nous savons que l'enfant s'éveille à la connaissance et progresse par l'imitation en particulier parentale. Pourquoi l'homme adulte abandonnerait-il cette démarche si elle peut lui être encore utile ? Au nom d'un orgueil mal placé ? Parlez de votre entourage, de vos collaborateurs, de vos concurrents en termes toujours élogieux : en les valorisant vous vous valorisez puisqu'on sait que « qui se ressemble, s'assemble » : si vous les connaissez assez bien pour leur reconnaître autant de mérite c'est que vous-même jouez dans la même cour, celle des grands. Inversement, à critiquer systématiquement ceux qui vous entourent, vous vous rabaissez très vite (c'est le syndrome de la cour des petits).

Il faut choisir un homme de bien, l'avoir sans cesse devant ses yeux, de manière à vivre comme en sa présence.

ÉPICURE

Recherche qui t'est supérieur, suppute la chance,
Car tu perds ton temps avec ton égal.

Muslah-al-Dîn SAADI

Les hommes suivent presque toujours les routes déjà battues par d'autres, et, ne se conduisent dans leurs actions que par imitation ; or, comme on ne peut tenir en tout la même route, ni parvenir à la hauteur de ceux qu'on prend pour modèles, un homme sage ne doit suivre que les chemins tracés par des hommes supérieurs et imiter ceux qui ont excellé, afin que s'il ne les égale pas en tout, il en approche du moins en quelques points.

MACHIAVEL

Qu'aucun de vous ne soit égal à l'autre, mais que chacun de vous soit égal au plus haut ! Comment cela ? Que chacun soit total en soi.

GŒTHE

Il n'existe point d'architecte qui puisse dire : « Je vais oublier ce que les hommes ont construit.. » Ce qu'il inventerait serait bien laid ; pour mieux dire, s'il tient sa promesse à la rigueur, il n'inventerait rien du tout. C'est pourquoi le temple se souvient du temple, et l'ornement se souvient du trophée, et le carrosse se souvient de la chaise à porteurs. Qui n'imite point n'invente point.

ALAIN

© Éditions d'Organisation

Encouragez dans votre équipe l'imitation réciproque des meilleurs savoir-faire, en gardant présent à l'esprit que la plupart des grands hommes se sont donnés de grands héros (Alexandre le Grand pour Napoléon Bonaparte...) ou ont décidé très tôt de rejoindre un mentor de qui ils désiraient beaucoup apprendre (lire à ce sujet les mémoires d'Eisenhower où ce dernier attribue le succès de sa carrière au choix de sa première affectation qui, bien que peu prestigieuse, fut cependant pour lui un modèle d'inspiration ultérieure). Des peintres renommés ont aussi été de grands imitateurs (par exemple Géricault). Des cultures entières ont fait l'apologie de l'imitation comme source de progrès ; en japonais par exemple c'est un même mot qui veut dire copier et créer. D'ailleurs toute création est le produit d'une influenciation consciente ou inconsciente du milieu.

L'écrivain original n'est pas celui qui n'imite personne, mais celui que personne ne peut imiter.

François-René de Chateaubriand

L'imitation est la plus sincère des flatteries.

Charles Caleb Colton

Le management et le cinéma

Une imitation gênante dans **« The Servant »** de **Joseph Losey**

Tomy (James Fox) : *Personne ne me parle sur ce ton, vous savez qui vous êtes ?*
Barret (Dick Bogart) : *Je ne serai pas ce que je suis si vous étiez gentleman. Tel maître, tel valet.*

Il n'y a rien de mal à imiter, l'essentiel est de savoir pourquoi on le fait.

Constantin Fedine

Le management et l'histoire

Si de Rousseau vint Robespierre, de Diderot jaillit Danton.

Jules Michelet

Pour prévoir les politiques de vos collaborateurs ou de vos chefs, repérez leur filiation.

Le management et la religion

« L'imitation de Jésus-Christ », ouvrage de piété anonyme du XV^{e} siècle présente l'union au Christ comme modèle de développement. Comme cette « Imitation » présentée sous forme de dialogue respectez l'introspection et la psychologie personnelle chez ceux que vous voulez former par l'exemple.

Le management et la peinture

Alechinsky, « Les trompettes de la similitude », 1966 et « Coupé de la source », 1962.

© Éditions d'Organisation

111

Faire face aux crises de transformations organisationnelles

Il est particulièrement important d'apprendre à changer dans son univers professionnel, même en dehors de toute ambition personnelle, car la vie des entreprises est une succession de moments d'équilibre qui se transforment en périodes de crise (indépendamment des contraintes spécifiques que peut faire peser l'environnement). Les crises sont toujours créées par le succès de la période d'équilibre antérieur qui a entraîné le développement *quantitatif* de l'activité et des structures sans évolution parallèle de l'organisation qui devient donc obsolète. Chaque crise ne pourra être résolue par un retour à l'état d'équilibre antérieur mais devra être dépassée par un changement *qualitatif* des modes d'organisation et des styles de management.

Le premier état d'équilibre est la naissance de l'organisation centrée sur la créativité et l'imagination à laquelle succède une crise de commandement et de recherche de structure. L'organisation atteint alors un deuxième état d'équilibre par la mise en place d'une hiérarchie cependant suivie d'une crise d'autonomie. Ensuite l'équilibre se refera à partir du centrage sur la délégation qui entraînera plus tard une crise de contrôle. Quatrième état d'équilibre, l'organisation mise sur la coordination puis subit une crise de bureaucratie. Puis elle se recentre sur la collaboration directe qui produira une crise d'excès de stress. Enfin elle retrouvera un ultime équilibre en s'orientant vers le management intuitif avec un risque de crise dû au manque de stratégie.

La fortune nous corrige de plusieurs défauts que la raison ne saurait corriger.

La Rochefoucauld

Dans l'instant où Dieu créa le monde, le mouvement du chaos dut faire trouver le chaos plus désordonné que lorsqu'il reposait dans un désordre paisible. C'est ainsi que chez nous l'embarras d'une société qui se réorganise doit paraître l'excès du désordre.

Chamfort

La vie humaine comporte différentes étapes par lesquelles l'homme doit passer et chacune de ces étapes a ses vertus et ses défauts qui, à l'époque où ils se manifestent doivent être considérés comme conformes à la nature et sont en quelque sorte justifiés. Au degré suivant, l'homme est devenu un autre ; il n'y a plus trace en lui de ses premières vertus et de ses vices ; mais d'autres habitudes bonnes ou mauvaises ont pris leur place. Et cela continue ainsi jusqu'à ce que l'homme arrive à sa dernière transformation, dont nous ne savons pas encore ce qu'elle nous réserve.

© Éditions d'Organisation

(...) La lutte de ce qui est ancien, de ce qui est dur et persiste contre le développement, contre la métamorphose, contre la transformation est la même à toutes les époques. L'ordre finit toujours par amener le pédantisme : pour se libérer de l'un on détruit l'autre et le temps passe avant qu'on ne s'aperçoive que l'ordre doit être rétabli.

GŒTHE

Le management et le cinéma

« L'argent des autres » de Christian de Chalonge

***Jean-Louis Trintignant** (parlant les mains sous le bureau) **:** C'était ma vie, je croyais que cela durerai toujours.*

Un changement, même si c'est de mal en pis, apporte un certain soulagement ; en voyageant en diligence, je me suis aperçu qu'il vaut mieux changer de position pour avoir des bleus en un autre endroit.

IRVING

Le management et l'histoire

La France aime le progrès mais pas les réformes. Pour vouloir trop les différer, Louis XV et Louis XVI rendirent inévitable la Révolution Française. A différer les réformes on n'obtient que des crises.

La légèreté ordinaire des Français leur fait désirer le changement à cause de l'ennui qu'ils ont des choses présentes.

Cardinal DE RICHELIEU

Pour gérer les crises organisationnelles, dites-vous comme **Michel Debré** dans *« Les princes qui nous gouvernent »* que « Les hommes ne manquent pas : les révolutions en découvrent toujours ». C'est ce qu'entre autres révéla la Révolution Française et son cortège de personnages météores qui se sont identifiés à telle ou telle de ses périodes.

La société française n'est pas encore parvenue à évoluer autrement que par crises majeures.

***Jacques CHABAN-DELMAS**, songeant aux évènements de Mai 1968.*

Le management et la peinture

Piste : Alechinsky, « Changement de régime », 1961.

© Éditions d'Organisation

112

QUE CHANGER ?

Ne croyez pas que vous correspondez à un modèle d'homme, de femme ou de dirigeant établi précisément et une fois pour toutes. Vous devez au contraire être conscient du changement continuel de votre corps, de vos goûts, de vos habitudes et de votre style. S'il est souhaitable de changer régulièrement d'avis (quitte à passer pour un retourneur de veste), d'habitudes, de modes, de lieux, il faut savoir concilier le nouveau avec l'ancien et ne détruire qu'en construisant. Le remplacement est une forme efficace de changement au quotidien. Ainsi, quand vous critiquez, proposez toujours en même temps une solution de remplacement, l'action étant le troisième stade d'une pensée complète (voir chapitre I). Vous voulez faire disparaître un tic de langage, commencez donc par le remplacer par un autre tic moins voyant. Un clou chasse l'autre.

Les hommes suivent toujours avec plaisir leurs habitudes, tandis qu'ils abandonnent les innovations avec autant de promptitude qu'ils en ont mis à les accueillir.

MACHIAVEL

Il est aussi ordinaire de voir changer les goûts, qu'il est extraordinaire de voir changer les inclinations.

LA ROCHEFOUCAULD

Les idéaux aussi sont des produits de transition.

NOVALIS

Nos idées ne sont que des instruments intellectuels qui nous servent à pénétrer dans les phénomènes ; il faut les changer quand elles ont rempli leur rôle, comme on change un bistouri émoussé quand il a servi assez longtemps.
(...) Tous les hommes sont sincères mais ils changent souvent de sincérité.

Claude BERNARD

Travailler pour l'éternité et détruire à mesure.

GŒMANS

Rien n'est plus dangereux que d'être trop moderne; on risque de devenir soudain ultra démodé.

Oscar WILDE

© Éditions d'Organisation

On ne détruit que ce que l'on remplace.

JOUHAUX

Pour mieux gérer votre stress et faciliter vos changements, séparez-vous de tous les objets qui vous rappellent de mauvais souvenirs. De même, sachez changer d'entourage quand celui-ci répond toujours non à vos demandes. Ce sera plus facile de le quitter que de le faire changer, surtout si c'est votre chef. A terme, sachez changer d'entreprise quand celle-ci ne vous fait plus évoluer comme vous le souhaitez. Quand vous prenez un nouveau poste ou évoluez d'échelon hiérarchique, votre marge de manœuvre est souvent plus importante que vous ne le pensez pour faire passer vos projets. L'entreprise qui est, à ce moment-là, en situation de demande ne saurait en effet rien vous refuser. Fixez donc mieux vos conditions d'acceptation qui favoriseront d'autant votre succès et l'acceptation des changements que vous voulez apporter dans l'entreprise qui vous accueille. Mais faites-le vite car pour réussir cette mutation vous avez, ici comme en politique une lune de miel de trois mois (les « 100 jours » de Napoléon ?).

Il n'y a d'homme complet que celui qui a beaucoup voyagé, qui a changé vingt fois la forme de sa pensée et de sa vie.

LAMARTINE

Si l'on change intérieurement, on ne doit pas continuer à vivre avec les mêmes objets.

NIN

Jamais n'améliore son état celui qui change de lieu comme on change de vie et de mœurs.

QUEVEDO

Le management et l'histoire

Si l'homme individuellement peut en grande partie se changer, il n'en reste pas moins soumis à des lois d'évolution en particulier collectives et à des contraintes durables. L'histoire le montre qui se répète souvent. Ainsi le cycle de succession des régimes de royauté-république-empire se retrouve souvent : dans le Rome antique et deux fois en France qui vit se succéder l'Ancien Régime, la Révolution Française, et le Premier Empire, puis au XIX^e^ siècle, la Monarchie de juillet, la Deuxième République et le Second Empire.

L'histoire, comme une idiote, mécaniquement se répète.

Paul MORAND

Le management et la peinture

Pistes : Jean-François Millet, « Les errants », 1848 / Oskar Kokoschka, « Le cavalier errant », 1915 / Max Ernst, « Jeune chimère », 1920 et « Ici tout est suspendu », 1921.

© Éditions d'Organisation

113

COMMENT CHANGER ?
Régressions et progressions

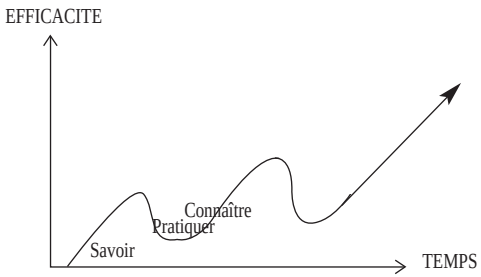
Pour progresser, persévérez et acceptez de régresser. Comme le dit Peter Kœstenbaum dans « Socrate et le business » : « Vous rencontrerez alors des résistances et c'est normal. C'est une loi de la physique (l'inertie, deuxième loi de Newton) de la société et de l'esprit. Tout manager doit s'y attendre, ne pas s'en effrayer et surmonter les résistances dans un esprit de patience et de tolérance (pour soi et vis-à-vis des autres). La phase du changement la plus ardue est justement d'identifier clairement les résistances et d'y faire face avec persévérance. » En effet tout apprentissage passe nécessairement par une phase de régression temporaire qu'il vous faudra accepter si vous voulez durablement progresser : c'est comme ceux qui pratiquant déjà un peu le tennis, décident pour s'améliorer de prendre des cours et s'aperçoivent, déçus, qu'ils jouent alors moins bien qu'avant ! C'est la phase décisive du changement. Celle qui, parce que vous avez le courage de passer aux actes, transformera votre savoir jusque-là théorique et extérieur à vous-même en co-naissance qui est une re-naissance avec quelque chose de nouveau en vous.

N'essayez pas de différer les régressions par orgueil. De même pour faciliter la progression ou la mutation de vos collaborateurs, annoncez-leur que vous vous attendez à cette baisse provisoire de performances, consécutive à tout changement de comportement.

Prolongez des adieux ne vaut jamais grand chose ; ce n'est pas la présence que l'on prolonge, mais le départ.

E.A. BIBESCO

LA COURBE DE L'APPRENTISSAGE, DU CHANGEMENT ET DU PROGRÈS



Comme dans la nature il y a une éternelle génération, et que la mort d'une chose est toujours la production d'une autre ; de même il y a toujours dans le cœur humain une génération perpétuelle de passions ; en sorte que la ruine de l'une est toujours le rétablissement de l'autre.

LA ROCHEFOUCAULD

On ne peut être grand homme à bon marché, le génie arrose ses œuvres de ses larmes. Le talent est une créature morale qui a, comme tous les êtres, une enfance sujette à des maladies. La société repousse les talents incomplets, comme la nature emporte les créatures faibles ou mal conformées. Qui veut s'élever au-dessus des hommes doit se préparer à une lutte, ne reculer devant aucune difficulté.

BALZAC

Dans « connaître », il y a « naître ».

Victor HUGO

Oui, je vois en toi la destructrice de tous les tombeaux et je te salue, ma Volonté ! Où sont les tombes, là seulement sont les résurrections.

NIETZSCHE

Une société ne dure pas sans pensées fixes, l'individu ne progresse pas sans pensées mobiles.

Gustave LE BON

L'arbre se sauve en faisant tomber ses feuilles.

P.-J. LOUVE

Le management et l'histoire

Par la redécouverte de l'Ecriture dans son texte original, la Renaissance dans l'Europe du XV^e^ et XVI^e^ siècle a porté en elle tous les ferments de la grande révolution religieuse qui prit le nom de Réforme. De ce point de vue-là, elle représente bien à l'échelon collectif le mécanisme de l'apprentissage individuel qui veut qu'une Renaissance porteuse de changements réels est d'abord une connaissance.

Vieille France, accablée d'histoire, meurtrie de guerres et de révolutions, allant et venant sans relâche, mais redressée, de siècle en siècle, par le génie du renouveau !
(...) La grandeur est un chemin vers quelque chose qu'on ne connaît pas.

Charles DE GAULLE

Le management et la peinture

Piste : Max Beckmann, « Le départ », 1932.

© Éditions d'Organisation

114

Du rythme des changements : l'apprentissage par la méthode des petits pas

Si vous avez intérêt à démarrer vite vos changements nécessaires, vous devez cependant commencer modestement, en sélectionnant un comportement précis que vous travaillerez régulièrement. Changez donc constamment mais lentement et « progressivement » par de petites étapes. Comme pour la gymnastique, même si vous pouvez y consacrer quinze minutes par jour, donnez-vous pour objectif de ne faire que cinq minutes, au moins vous les tiendrez ! Alors qu'au premier dérapage des quinze minutes, vous risquez de tout arrêter. Mais si vous êtes pressé alors appuyez-vous sur les accélérateurs de changement que sont la position et le sort surtout quand ce dernier est contraire !

Les choses qu'il faut avoir apprises pour les faire, c'est en les faisant que nous les apprenons.

Aristote

Choisis d'entrer dans la mer par les petits ruisseaux.

Saint Thomas d'Aquin

L'appétit vient en mangeant, la soif s'en va en buvant.

François Rabelais

Il n'y a point de petits pas dans les grandes affaires.

Paul de Gondi, cardinal de Retz

Il n'y a aucun métier qui n'ait son apprentissage ; et en montant des moindres conditions jusque aux plus grandes, on remarque dans toutes un temps de pratique et d'exercice, qui prépare aux emplois, où les fautes sont sans conséquence, et mènent au contraire à la perfection. La guerre même qui ne semble naître et durer que par la confusion et le désordre, a ses préceptes ; on ne se massacre pas par pelotons et par troupes en rase campagne, sans l'avoir appris, et l'on s'y tue méthodiquement : il y a l'école de la guerre ; où est l'école du magistrat ? Il y a un usage, des lois, des coutumes ; où est le temps, et le temps assez long que l'on emploie à les digérer et à s'en instruire ? L'essai et l'apprentissage d'un jeune adolescent qui passe de la férule à la pourpre, et dont la consignation a fait un juge, est de décider souverainement des vies et des fortunes des hommes.

La Bruyère

Il n'y a que le premier pas qui coûte.

Marquise du Deffand

© Éditions d'Organisation

Prends congé au moins pour quelque temps de ce que tu veux connaître et mesurer. Tu vois les hautes tours s'élever au-dessus des maisons seulement quand tu as quitté la ville.
(...) Celui qui est arrivé dans une certaine mesure à la liberté de la raison ne peut se sentir sur terre que comme voyageur – pas du tout comme un voyageur tendant vers quelque but ultime, car ce but-là n'existe pas. Mais il veut voir – et il veut pour cela garder les yeux ouverts – il veut voir tout ce qui se passe dans le monde. C'est pourquoi il ne doit pas lier son coeur trop fortement ; il doit y avoir en lui quelque chose qui voyage, quelque chose qui a sa joie au changement et au passager.

NIETZSCHE

Faut-il changer d'un seul coup ou se préparer ? Précipiter ou différer ses changements ?

Quand tu dis que tu te corrigeras demain, sache bien que c'est dire qu'aujourd'hui tu veux être impudent, débauché, lâche, emporté, envieux, injuste, intéressé, perfide. Vois combien de maux tu te permets. – Mais demain je serai un autre homme. – Pourquoi pas plutôt aujourd'hui ? Commence aujourd'hui à te préparer pour demain, autrement tu remettras encore.

ÉPICTÈTE

Combien d'hommes ressemblent à ces arbres déjà forts et avancés que l'on transplante dans les jardins, où ils surprennent les yeux de ceux qui les voient placés dans de beaux endroits où ils ne les ont point vus croître, et qui ne connaissent ni leurs commencements ni leurs progrès !

LA BRUYÈRE

Les changements subits de fortune ont un grand inconvénient : les enrichis n'ont pas appris à être riches, et les ruinés à être pauvres.

JOUBERT

Pas à pas on va bien loin – qui va doucement va sûrement.

Proverbes

Le management et le théâtre

Hamlet. *– Défions ces présages. Une providence surveille jusqu'à la mort du passereau. Si c'est à présent, ce n'est plus à venir ; si ce n'est pas pour plus tard, c'est pour à présent ; si ce n'est pas pour à présent, c'est pour plus tard ; le tout est de se tenir prêt. Et puisque l'homme ignore ce qu'il quitte, qu'importe de quitter cela plus ou moins tôt ? Ainsi soit-il.*

Plus loin...

Hamlet. *- Oh ! rejetez la part mauvaise ; et vivez d'autant plus pure avec l'autre moitié. Bonne nuit ! Mais ne regagnez pas le lit de l'oncle. Donnez-vous l'apparence du moins de la vertu. Car l'accoutumance, ce monstre dévorant, ce démon coutumier, devient ange en ceci qu'il revêt aussi bien, par opportunité, le froc ou le manteau des oeuvres pies. Ce soir, abstenez-vous, et vous prendrez ainsi de l'élan pour une prochaine abstinence. Plus facile encore la suivante. Car l'habitude vient presque à bout des propensions de la nature, et jouit d'un merveilleux pouvoir pour combattre et détrôner le démon.*

SHAKESPEARE

© Éditions d'Organisation

Que peu de temps suffit, pour changer toutes choses !
Nature au front serein, comme vous oubliez !

Victor HUGO

Le management et l'histoire

Je ne crois pas que la révolution soit possible du jour au lendemain. Je crois que nous allons plutôt vers un changement perpétuel de la société, provoqué à chaque étape par des actions révolutionnaires (...) Au mieux, on peut espérer faire tomber le gouvernement. Mais il ne faut pas songer à faire éclater la société bourgeoise.

***COHN-BENDIT,** dit Dany le rouge, l'« enragé de Nanterre », le 20 mai 1968*

Ce n'est pas une révolution, sire, c'est une mutation.

***Slogan sur les murs de Nanterre,** en mai 1968*

On ne change pas la société par décret.

***Michel CROZIER**, titre de son libre (1982)*

Ne laissez pas passer les occasions de réformer : 1975 fut selon **Françoise GIROUD** dans « La comédie du pouvoir » un exemple type d'une année « des occasions perdues et des illusions entretenues ».

Si l'on veut effectivement changer en profondeur la société (...), il faut savoir, selon la belle expression de François Mitterrand, « donner du temps au temps ». « Savoir au juste la quantité d'avenir qu'on peut introduire dans le présent, c'est là tout le secret d'un grand gouvernement », écrivait voici un siècle et demi Victor Hugo.

***Michel ROCARD**, Premier ministre – Discours à la Convention nationale des clubs « Forum et convaincre », 27 janvier 1990*

Gouverner c'est réformer.

Valéry GISCARD D'ESTAING

L'histoire va plus vite que nous ne le croyons et elle ne cessera jamais de nous rire au nez.

***Jean Denis BREDIN** – 10 novembre 1989*

Le management et la peinture

Pistes : Daumier, « Les émigrants » / Esteve, « Les premiers pas », 1930 / Alechinsky, « Migration », 1951.

© Éditions d'Organisation

115 FAIRE CHANGER ET ÉVOLUER SES COLLABORATEURS

Le manager doit aider ses collaborateurs à changer car les hommes sont généralement incapables de se remettre en cause eux-mêmes. Ils ne le peuvent que si une cause extérieure les y force. Soyez cette cause ou plutôt cette grâce. Pour faire changer vos collaborateurs, dédramatisez les enjeux en évitant d'être « grave » dont le sens signifie également lourd, sens que l'on retrouve dans centre de gravité. Et relativisez les conséquences d'une non-réussite du changement. Pour faire changer les gens il faut d'abord et surtout agir sur leur mentalité et leur système de valeur. Pour favoriser le changement en entreprise, il faut agir sur son type de culture dominant et pour cela permettre l'expression de tous, sur tout et à tout moment, donner toutes les informations utiles à l'appréhension de la situation et faire connaître à chacun la contribution que l'on attend de lui ainsi que les sanctions correspondantes et les rétributions qu'on lui offre.

Il n'est rien de plus difficile à prendre en main, de plus périlleux à diriger, ou de plus aléatoire, que de s'engager dans la mise en place des choses, car l'innovation a pour ennemis tous ceux qui ont prospéré dans les conditions passées et a pour tièdes défenseurs tous ceux qui peuvent prospérer dans le nouvel ordre.

MACHIAVEL

Ne pas penser à la place des autres mais susciter chez eux des idées.

Michel GODET

Le changement est nécessairement générateur de contradictions dans la mesure où il tend à imposer des normes nouvelles qui ne sont pas cohérentes avec celles qui étaient jusqu'alors admises. C'est un processus plus qu'un plan parfait, conçu à l'avance : il est vain de vouloir résoudre à l'avance tous les problèmes qu'il suscite. Prévoir n'est pas prédire. Il est nécessaire que ce processus soit avant tout un processus d'apprentissage collectif, de développement d'aptitude à la mobilité. Préférez l'organisation en réseau, mobile, fluide, variant au gré des projets à réaliser et nécessairement transitoire, à l'organisation, qui se veut définitive, comme pour défier le temps. Développer l'aptitude au changement c'est savoir perdre et abandonner : La crise a enseigné aux managers qu'il fallait, pour survivre, et éventuellement, croître, commencer par savoir abandonner ce qui n'est pas productif, ou ce qui ne l'est plus assez.

© Éditions d'Organisation

Fâcheux ! Toujours la vieille histoire ! Quand on a fini de bâtir sa maison, on remarque qu'on a appris quelque-chose qu'on aurait dû savoir avant de commencer. C'est l'éternel et douloureux « trop tard ». Mélancolie de tout achèvement.

NIETZSCHE

Le management et le cinéma

« Quai des brumes » de Marcel Carné

Jean (Jean Gabin), en parlant de la vie : *Jusqu'ici, elle a été plutôt vache pour moi... mais elle changera peut-être... puisque je l'aime....* (A Panama :) *Merci pour ton hospitalité...*

Les hommes en un sens ne sont point légers, ou ne le sont que dans les petites choses : ils changent leurs habits, leur langage, les dehors, les bienséances ; ils changent de goût quelquefois : ils gardent leurs moeurs toujours mauvaises, fermes et constants dans le mal, ou dans l'indifférence pour la vertu.

LA BRUYÈRE

Regarder un atome le change, regarder un homme le transforme, regarder l'avenir le bouleverse.

G. BERGER

Levez les obstacles au changement en acceptant de donner la priorité aux comportements sur les structures. En France, en effet, le comportement attendu des salariés se trouve largement déterminé par les structures, que l'on cherche à concevoir d'une façon aussi parfaite que possible et d'une façon qui serait définitive. Faites au contraire évoluer avant ou au pire pendant les transformations organisationnelles mais jamais après. Pour avoir oublié cette règle combien d'entreprises se sont-elles retrouvées face à de graves problèmes relationnels après la mise en place par exemple d'un schéma directeur informatique non précédé d'une longue préparation des esprits.

Ce n'est pas la technique qui représente le vrai danger pour la civilisation, c'est l'inertie des structures.

Louis ARMAND

S'il est important de faire démarrer tout processus de changement par le sommet hiérarchique (cela ira plus vite), il ne faut pas se leurrer, en général le changement ne saurait se faire de haut en bas par la voie hiérarchique qu'il est censé, justement, bousculer. Il vaut alors mieux détecter autour de soi « les champions du changement » qui serviront de relais à son impulsion. Ce peut être des « mutins et des mutants, porteurs de mutations » (Michel Godet) ou simplement des gens passionnés (Il n'y aurait pas eu d'avion sans le rêve d'Icare). Vous pouvez aussi vous appuyer sur les mécontents. Aimez-les de vouloir changer votre entreprise ou votre équipe.

© Éditions d'Organisation

Nous ne souffrons que d'une chose : la bêtise. Mais elle est formidable et universelle. Quand on parle de l'abrutissement de la plèbe, on dit une chose injuste, incomplète. Conclusion : il faut éclairer les classes éclairées. Commencez par la tête, c'est ce qui est le plus malade, le reste suivra.

FLAUBERT

De même, pour aider un collaborateur à changer de poste, n'allez pas trop vite et faites en sorte qu'il continue d'exercer certaines de ses anciennes fonctions jusqu'à ce que d'une part il se soit familiarisé avec ses nouvelles fonctions et que d'autre part il ait formé son successeur. Institutionnalisez les passages de relais.

L'art de gouverner consiste à ne pas laisser vieillir les hommes dans leur poste.

NAPOLÉON PREMIER

Le management et l'histoire

J'ai toujours eu l'idée que ce ne sont pas les institutions qui corrompent les hommes, que ce sont, au contraire, les hommes qui corrompent les situations.

Charles DE GAULLE

La modernisation n'est pas un état de chose, c'est un état d'esprit.

***Jean MONNET** lors de la présentation du Premier Plan (1947)*

Les crises sont propices aux changements : en 1940, à la réaction fascisante de la « révolution nationale » répond la rénovation démocratique de la « révolution républicaine ».

C'est une révolution, la plus grande de son histoire, que la France trahie par ses dirigeants et ses privilégiés a commencé d'accomplir.

Charles DE GAULLE

La décolonisation est notre intérêt et par conséquent notre politique. Pourquoi resterions-nous accrochés à des dominations coûteuses, sanglantes et sans issues, alors que notre pays est à renouveler de fond en comble ?

***Charles DE GAULLE** – 11 avril 1961*

Excellent principe de concentration sur ses intérêts prioritaires que beaucoup d'entreprises devraient prendre pour réflexe avant de se lancer dans une politique de diversification dispendieuse d'énergie.

Le management et la peinture

Piste : Max Ernst, « Il ne faut pas voir la réalité telle que je suis », 1923.

© Éditions d'Organisation

116

DEVENIR UN MANAGER FORMATEUR pour développer ses collaborateurs

Véritable outil stratégique, la formation permet de préparer les changements à venir en entreprise. Aussi former soi-même ses collaborateurs doit être l'objectif légitime de tout manager soucieux de faire évoluer en permanence ses équipes. C'est en effet le supérieur direct qui possède les meilleurs atouts d'une démarche pédagogique efficace : c'est lui qui connaît (ou devrait connaître) le mieux ceux qui l'entourent en même temps que les enjeux auxquels ils sont et seront confrontés. Le manager formateur fait constamment bénéficier son entourage de son savoir-faire. Pour lui, les missions qu'il confie, l'application qu'il en fait a aussi une finalité pédagogique : l'enrichissement personnel de son équipe... et par là-même le sien propre !

Ayez des enseignements pour tout le monde, sans distinction de classes ou de rangs.

CONFUCIUS

C'est beau d'être vertueux, mais apprendre aux autres à l'être, c'est encore plus beau... et tellement plus facile.

Mark TWAIN

J'ai encore besoin de disciples de mon vivant et si mes livres précédents ne sont pas des hameçons, ils ont raté leur vocation. Le meilleur et l'essentiel ne peut se communiquer que d'homme à homme.

NIETSZCHE

Le manager formateur met en priorité le développement des points forts en se contentant de neutraliser les effets négatifs des points faibles. Il mobilise les responsables hiérarchiques de ceux qui vont en formation pour qu'ils accueillent positivement les formés à leur retour de formation où souvent ceux-ci sont plus critiques. Le manager formateur c'est celui qui donne l'impression à ses collaborateurs qu'ils ont reçu une véritable mission d'avoir à se former et qu'ils ne doivent pas le décevoir sur ce terrain-là. Il construit les carrières de ses collaborateurs comme des cursus de formation (par exemple en les faisant tourner dans plusieurs services et en accompagnant toute prise de responsabilité nouvelle d'une formation appropriée).

© Éditions d'Organisation

Ce n'est pas assez que notre institution ne nous gâte pas, il faut qu'elle nous change au mieux.

MONTAIGNE

Qu'est-ce donc qu'une mauvaise herbe, sinon une plante dont on n'a pas encore découvert les vertus ?

R. W. EMERSON

Un manager formateur est un initiateur. D'abord parce qu'il fait suivre ses premières interventions de sensibilisation par des rappels réguliers et des approfondissements progressifs, ensuite parce qu'il finit par faire pénétrer le collaborateur au cœur du problème, car l'initié n'est nullement celui qui ne possède qu'une teinture superficielle de quelque chose mais au contraire quelqu'un qui, ayant fini son parcours initial, est devenu un véritable spécialiste. Organiser le suivi d'une formation, c'est non seulement faire que chacun des participants s'engage sur un objectif de perfectionnement précis, mais aussi programmer une formation de rappel qui portera sur les difficultés d'application rencontrées, faire des bilans périodiques au cours de réunions et en entretien individuel d'évaluation avec la hiérarchie. Le professionnalisme en pédagogie (comme ailleurs) c'est de faire le maximum de préparation avant l'action et la maximum d'exploitation après.

Les enseignements de l'homme supérieur sont au nombre de cinq. Il est des hommes qu'il convertit au bien de la même manière que la pluie qui tombe en temps convenable fait croître les fruits de la terre. Il en est dont il perfectionne la vertu ; il en est dont il développe les facultés naturelles et les lumières. Il en est qu'il éclaire par les réponses qu'il fait à leurs questions. Il en est enfin que se convertissent d'eux-mêmes au bien et se rendent meilleurs (entraînés qu'ils sont par l'exemple). Voilà les cinq manières dont l'homme supérieur instruit les hommes.

CONFUCIUS

Il y a des âmes perçantes à qui il n'en faut pas beaucoup montrer pour les instruire, et qui, sur le peu qu'elles voient, soupçonnent tout d'un coup ce qu'elles pourraient faire.

MARIVAUX

Le management et la philosophie

L'Encyclopédie de Diderot fut peut-être la première tentative réussie de transfert de savoir-faire sur une grande échelle. Œuvre de toute une « armée », son « prospectus » de lancement l'annonce comme un « tableau général des efforts de l'esprit humain dans tous les genres et dans tous les siècles. » Elle développe dans le public le goût de la recherche scientifique et l'esprit de libre examen. Pour viser le même but en entreprise, veillez à ce que tous les savoirs soient transférés et non uniquement les spécialités dominantes de votre secteur d'activité.

La plus haute efficacité de l'esprit est d'éveiller l'esprit.

GŒTHE

© Éditions d'Organisation

117

LEVER LE MYTHE DU NATUREL POUR (FAIRE) PROGRESSER

Le principal frein au développement personnel est la croyance qu'en appliquant trop vite une nouvelle technique comportementale, l'on perd son naturel. Or c'est là faire un énorme contresens : L'homme, malgré ce que peuvent en penser Jean-Jacques Rousseau et d'autres n'est pas un animal naturel mais un animal culturel : il est d'abord le produit de ses influences. Influencé par son environnement dès sa naissance et l'influençant tout autant (les rapports en particulier de la mère et du bébé), il est d'abord le produit de ses expériences. Il réagit en permanence en fonction de schémas appris et de préjugés : il préjuge par exemple que le rouge est dangereux parce que petit il s'est brûlé avec du feu. Cela l'aide à s'adapter par la suite. D'ailleurs ceux qui croient dans « le naturel » de l'homme, sont les premiers à assortir leur conviction de conclusions moralisantes, culpabilisantes et contradictoires pour leur entourage du type « Il est paresseux, c'est de sa faute, il n'a qu'à se prendre en main. » Alors ne craignez plus le viol de votre personnalité à chaque fois que l'on vous demandera de tenir un rôle : d'ailleurs il vaut mieux être un second rôle qu'un figurant. La vraie nature de l'homme est d'être social, pas uniquement biologique. Etre naturel c'est avant tout pour l'homme être en accord avec la situation sociale qu'il vit et les autres qu'il côtoie. Pour réussir cette adaptation aux autres, il doit s'échapper des étroites contraintes naturelles de l'inné et devenir un être de construction, d'artifice, de volonté ! En fait ce que nous appelons le naturel chez l'homme ce sont des apprentissages réussis. Et réussis parce que nous y avons consacré suffisamment de temps. Celui qui manque de naturel, c'est celui qui veut changer sans investir de son temps, maladie de l'homme moderne. Pour être « naturel » faites comme Démosthène qui né, bègue, devint un des plus grands orateurs de la Grèce antique en s'exerçant à parler avec des cailloux dans la bouche... pendant plus de dix ans. Par la formation et la répétition de comportements choisis et peu naturels au début, vous finirez par acquérir le style de management que vous désirez. Car « l'habitude constitue une deuxième nature ». Comme la plupart de nos comportements ne sont pas innés mais acquis culturellement, si les gens ne changent pas, ce n'est pas parce qu'ils ne le peuvent pas, mais parce qu'ils ne le veulent pas. Et ils ne le veulent pas, parce que c'est dangereux et qu'il faut du courage pour accepter le danger. Mais le courage aussi s'acquiert !

Ne dites jamais « c'est naturel », afin que rien ne passe pour immuable.

BRECHT

© Éditions d'Organisation

118 BIEN SE FAIRE CONSEILLER

Une façon simple de se faire aider (et de valoriser son entourage) est de demander conseil. Quand vous ne pouvez solutionner seul un problème, soumettez à votre chef des solutions qui sont en son pouvoir pour vous aider. A l'inverse sachez repérer les bons conseils, (en général, ils sont brefs, déplaisent et se donnent surtout en temps de crise). Relativisez-les sans jamais vous les laisser imposer et sans non plus vous en vexer. Repérez les bons conseilleurs. Ils doivent avoir une faculté de compréhension de situations variées, une aptitude à faire progresser leur interlocuteur, un côté positif et réaliste, un sens de l'engagement et une crédibilité, une aptitude à l'apaisement des tensions relationnelles, une capacité de persuasion et enfin une honnêteté, en particulier intellectuelle, en n'ayant pas sur le fond d'un même sujet, autant de discours que d'interlocuteurs.

Mais évitez de demander trop de conseils : un manager-décideur cherchera plutôt à être rassuré dans les décisions qu'il a déjà prises. Pour être bien conseillé, si vous avez décidé de l'être, exigez de ceux qui vous conseillent qu'ils vous disent qui les conseillent et les éduquent eux-mêmes. Préférez un conseilleur pratique qui se met à votre place plutôt qu'un casuiste qui aligne les tenants et les aboutissants. Si vous ne suivez pas ses avis alors « un bon conseil », faites vous-même ce qu'il était censé faire : se renseigner auprès de vos collaborateurs ou de vos clients pour connaître leurs attentes.

Il y a de la sécurité dans la multiplicité des conseillers.

LA BIBLE

Aimez qu'on vous conseille, et non pas qu'on vous loue.

Nicolas BOILEAU

Le management et le cinéma

« La vie dissolue de Gérard Floque » de Georges Lautner

Gérard Floque, (Roland Giraud) est devenu l'ami de l'amant de sa femme. Celui-ci essaye de lui trouver un nouveau travail et pour cela l'emmène dans une entreprise de confection de lin-

© Éditions d'Organisation

gerie féminine où la directrice lui demande son avis sur la dernière collection qu'on vient de lui présenter. Mais la réponse que Gérard Floque vient de faire est : « c'est de la merde... »

L'ami de Gérard Floque *: Il a un humour terrible, non, non, Gérard, Gérard, Gérard, sincèrement, qu'est-ce-que vous en pensez ?*
Gérard Floque *: Ben, c'est de la merde. Tu comprends pas ? Tu veux que je te le dise en anglais ? It is shit.*
Le styliste *: C'est pas vrai ! C'est pas vrai, c'est ma plus belle collection depuis 20 ans, mais pourquoi il dit ça ?*

Commentaires : demander un avis c'est bien. L'accepter même quand il ne nous plaît pas, c'est mieux. Et c'est la condition pour que les avis de vos proches ne deviennent pas des compliments déguisés.

Heureux les princes qui souffrent un conseil amer.

MIRABEAU

Qui n'entend qu'une cloche n'entend qu'un son. – Deux avis valent mieux qu'un.

Proverbes

Faites-vous conseiller mais pas influencer. Pour cela, choisissez vos conseillers en fonction déjà de votre orientation d'esprit, et soyez sûr qu'ils soient bien pénétrés de vos valeurs, de votre caractère, de vos objectifs... et de vos limites. Même alors ne prenez pas tout comme parole d'Evangile, vous verrez mieux ainsi si vos conseillers ne deviennent pas des prédicateurs ou des Cassandre. Si tel est le cas, changez-en.

Quel que soit ton conseil, qu'il soit bref.

HORACE

Les principes de conduite étant différents, on ne peut s'aider mutuellement par des conseils.

CONFUCIUS

Interrogez beaucoup de gens sur le parti que vous avez à prendre : ne confiez qu'à très peu d'amis le parti que vous avez pris.

MACHIAVEL

Le management et l'histoire

Louis XVI ne sut pas toujours s'entourer de bon conseillers et quand il en eut, il ne sut pas les soutenir pour les garder face à une opinion publique hostile. Cela lui coûta le trône : « J'ai besoin d'honnêtes gens qui aient le courage de m'avertir de mon devoir ».

Méfiez-vous des messieurs « bons offices ». Début 1958, les bons offices anglo-américains pour aider la France et la IVe République à surmonter sa crise politique et militaire n'étaient pas gratuits ni exempts de toute intention.

© Éditions d'Organisation

XV

S'ADAPTER À LA VARIÉTÉ DES SITUATIONS

QUELLE VISION DE L'HOMME AU TRAVAIL AVEZ-VOUS ?

D'après Mac Grégor notre style de management dépend essentiellement de la vision que nous avons de l'homme au travail. Si cette vision est pessimiste, et c'est la théorie X, c'est que nous croyons que l'homme n'est naturellement pas fait pour travailler. Pour les tenants de la théorie X, l'homme éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter. En raison de cette aversion pour le travail, la plupart des gens ne prennent pas d'initiatives et doivent être contrôlés, dirigés et menacés de sanctions pour qu'ils déploient les efforts nécessaires pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Selon toujours cette hypothèse X, l'individu moyen préfère être dirigé, souhaite éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et aspire avant tout à la sécurité : il n'aime pas changer. Le manager qui participe à la théorie X n'a plus « le cœur sur la main ». Ses mains sont en effet trop occupées à travailler. Son cœur s'est changé et il a bien vite oublié qu'il en avait eu un. Son management est en conséquence autoritaire et directif.

La confiance c'est bien, le contrôle c'est mieux.

LÉNINE

L'expérience montre que les hommes vont toujours vers le bas, qu'il faut des corps solides pour les tenir.

Jean-Paul SARTRE

Dans la glorification du travail, dans les infatigables discours sur la « bénédiction du travail », je vois la même arrière-pensée que dans les louanges adressées aux actes impersonnels et utiles à tous : à savoir la peur de tout ce qui est individuel (...) on vise toujours sous ce nom le dur labeur du matin au soir – (qu') un tel au travail constitue la meilleure des polices.

NIETZSCHE

Si la vision que nous avons de l'homme au travail est optimiste et c'est là la théorie Y, nous croyons que l'homme s'épanouit naturellement dans son travail, que la dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu ou le repos. Qu'en conséquence le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des résultats car l'homme aime prendre des initiatives et peut se diriger et se contrôler lui-même pour atteindre des objectifs dont il est responsable. En effet il est capable d'imagination et de créativité pour résoudre les pro-

© Éditions d'Organisation

blèmes. Pour les tenants de cette optique Y, l'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais aussi à rechercher les responsabilités : l'engagement vis-à-vis des objectifs est fonction des récompenses associées à leur réalisation. Le style de management correspondant sera alors plus participatif et délégatif.

Mon cœur trouvait sa joie dans mon travail ; c'est le fruit que j'en ai retiré.

***Ancien Testament**, Ecclésiaste, II, 1O (Maredsous).*

Choisis un travail que tu aimes, et tu n'auras pas à travailler un seul jour dans ta vie.

Confucius

Le monde ne sera heureux que quand tous les hommes auront des âmes d'artistes, c'est-à-dire quand tous prendront plaisir à leur tâche.

Auguste Rodin

Exercice : indiquez sur l'échelle ci-dessous où vous placeriez vos propres attitudes de base vis-à-vis de vos subordonnés en fonction de la Théorie X et de la Théorie Y.

Théorie X Théorie Y

I..:..:..:..:..:..:..:..:..:..I..:..:..:..:..:..:..:..:..:..I..:..:..:..:..:..:..:..:..:..I

10 20 30 40

Par rapport à votre estimation, retranchez 30 % de votre score car nous nous jugeons plus confiant dans l'homme au travail que nous ne le sommes en réalité ! Vous avez alors votre style réel : s'il est inférieur à 25 sur l'échelle ci-dessus votre style est de type directif. S'il est supérieur à 25, votre style managerial est participatif, favorable à « l'enrichissement des tâches de vos collaborateurs ». Si vous voulez être vraiment Y abordez le management comme le suggère Mac Grégor, c'est-à-dire en jardinier : choisissez le bon climat (relationnel), la nourriture adéquate (informations, systèmes de motivation et de rétribution) et laissez pousser. Les résultats viendront d'eux-mêmes.

Les hommes ne sont pas faits pour les places, mais les places sont faites pour eux.

Jean-Jacques Rousseau

Le management et l'histoire

Il (Barère) croit toujours qu'il faut animer les masses ; il faut, au contraire, les diriger sans qu'elles s'en aperçoivent.

Napoléon Premier

Aimer le travail, nous dit la morale : c'est un conseil ironique et ridicule. Qu'elle donne du travail à ceux qui en demandent, et qu'elle sache le rendre aimable.

***Charles Fourier** (1829)*

© Éditions d'Organisation

119

DÉCOUVRIR SON STYLE DE DIRECTION selon la grille managériale de Black et Mouton

A partir de l'approche managériale par l'organisation et les conditions du travail (Taylor, Mayo...) d'une part et l'approche par le leadership et la personnalité des dirigeants (Lewin, Lippitt, White) d'autre part, deux américains, Blake et Mouton ont conçu en 1964 une « grille de management » qui permet de positionner son style de direction en fonction de deux dimensions : l'intérêt du manager pour la production ou la tâche qui le poussera aussi à se centrer sur la notion d'autorité et d'organisation et l'intérêt du manager pour les relations humaines ou la personne. Black et Mouton ont divisé les deux axes de ces variables en neuf graduations qui nuancent de un à neuf l'intérêt que l'on peut avoir pour elles, et ont mis en évidence cinq grandes combinaisons fondamentales possibles de comportement managérial. Les trois comportements réputés extrêmes sont :

* **Le style 9/1 « dur »**, qui fait prévaloir l'intérêt de la production au détriment de l'intérêt pour le personnel. Ce style est qualifié de « haute pression » et ses mots « d'ordre » sont : autorité et obéissance. Le manager 9/1 est autoritaire, planificateur. Il aime l'uniformité et est incapable de motiver son équipe qu'il veut soumettre aux buts qu'il s'est fixés.

Il n'y a point de maître d'armes mélancolique.

Alfred DE MUSSET

Le problème du dominateur : il sacrifie à son idéal ceux qu'il aime.

NIETZSCHE

Le management et le théâtre

Monsieur Blanksee : *Foutre le camp ?*
Sir Harold*, fier : J'ai un fils. Et pour sauver le patrimoine de mon fils, je sacrifierais mon fils.*

Jean GENET *(Les paravents)*

* **Le style 1/9 « mou » et paternaliste**, qui au contraire fait prévaloir l'intérêt pour les hommes au détriment de celui pour la production, correspond plus à un animateur de colonie de vacances (« country club ») qu'à celui d'un manager. Un tel manager ne croit

© Éditions d'Organisation

pas que les hommes vont « se défoncer » pour réussir, ce qu'il est lui-même incapable de faire. Il a peur de s'imposer, essaye toujours d'apparaître comme « gentil » et veut sans cesse conformer son comportement aux autres. Les conséquences du style 1/9 sont l'improductivité, le peu d'efforts et d'innovations, les conflits sous-jacents non résolus.

Nous appelons personnaliste toute doctrine, toute civilisation affirmant le primat de la personne humaine sur les nécessités matérielles et sur les appareils collectifs qui soutiennent son développement.

MOUNIER

* **Le style 1/1, apathique et démissionnaire** refuse tout intérêt à ces deux notions (les personnes ou les tâches) considérées comme antagonistes et se caractérise surtout par sa transparence et son inexistence. Ce manager de type bureaucratique a pour devise : « Vivons caché pour être heureux ». Il a pu devenir tel par réaction à un style 9/1.

Deux comportements sont plus recommandables. **Le style 5/5 sceptique et opportuniste** est un style de compromis qui donne un intérêt moyen aux deux notions des êtres et de la production Il est considéré comme valable par Black et Mouton, mais insuffisant par rapport au style idéal 9/9. Ce manager a peur, en effet, de faire des choix et de s'engager : il ne croit pas à un style idéal. Le style 5/5 vient souvent succéder aux 9/1 et 1/9. Il évite l'échec mais ne permet pas de connaître le véritable succès. **Le style idéal est le 9/9 catalyseur,** qui donne un intérêt maximum et à la production et aux hommes : il repose sur une forte implication du manager qui se donne des objectifs ambitieux qu'il compte atteindre grâce à une cohésion d'équipe fondée sur la confiance mutuelle. Mais beaucoup d'autres positions sont possibles (au total 81 !) en fonction des divers éléments qui influent sur notre façon de nous comporter.

La technique ne suffit pas à créer une civilisation. Pour qu'elle soit un élément de progrès, elle exige un développement parallèle de nos conceptions morales, de notre volonté de réaliser ensemble un effort constructif.

***BAUDOUIN 1er**, àl'Inauguration de l'Exposition Universelle de Bruxelles, 1958*

Le management et le cinéma

Analysez le style dominant des principaux personnages du film de **Sidney Lumet**, **« 12 hommes en colère »** particulièrement « lisibles » selon la grille de Black et Mouton.

Le management et l'histoire

Ce n'est pas seulement par la force des choses que s'accomplira la Révolution sociale. C'est par la force des hommes.

***Jean JAURÈS**, un profil 9.9*

© Éditions d'Organisation

120

Repérer les niveaux de développement de ses collaborateurs et y adapter son style de management

Parce qu'il gère une équipe composée avant tout d'individualités, le manager doit adapter sa gestion, à chacun de ses collaborateurs, en fonction de chaque tâche. Il n'y a pas un style de management idéal, mais des styles adaptés à diverses situations. Telle est l'approche d'Hersey et Blanchard qui, définissant le concept de manager éducateur, ont, dans les années 1980, proposé de classer les collaborateurs selon deux critères : la compétence, c'est-à-dire le savoir, fait de savoir-faire et de potentiel (le caractère) et l'engagement, c'est-à-dire le (bon) vouloir, fait de motivation et de confiance en soi.

Le ciel fait rarement naître ensemble l'homme qui veut et l'homme qui peut.

Chateaubriand

Blanchard (« le manager minute » 1982), a plus spécifiquement approfondi la notion de cycle de développement du collaborateur vers l'autonomie. Pour lui, l'évolution d'une personne à son poste de travail passe successivement par quatre étapes. D'abord le niveau D1, de celui qui est à la fois engagé et pas compétent mais qui traverse une phase d'enthousiasme. C'est le niveau de « l'engagé volontaire », du néophyte, de celui qui vient de trouver un emploi ou de faire un nouveau travail qu'il convoitait (= Tout nouveau, tout beau). Il ne connaît pas encore tous les pièges qui l'attendent et sous-estime les difficultés à venir. Ensuite le niveau D2, de celui qui est à la fois désengagé, pas ou peu compétent et qui traverse une phase d'incompréhension et de découragement. Cette phase peut venir très vite après la précédente au bout de quelques semaines bien souvent. Pourquoi ? Parce qu'une fois la lune de miel passée, le nouveau titulaire d'un poste s'aperçoit que tout n'est pas aussi rose qu'il y semblait au départ. Et puis son incompétence ne lui permet pas de faire face aux premières difficultés ; les erreurs ne tardent pas à arriver. Quelle déconvenue ! Ensuite, le niveau D3, de celui qui est peu engagé mais compétent et qui traverse une phase de prudence. Plusieurs mois, voire plusieurs années après avoir été en D2, le collaborateur D3 commence à maîtriser tous les aspects de son poste et pourtant il ne retrouve pas l'engagement de son début (D1). Parce que sa confiance en soi a été sérieusement ébranlée lorsqu'en phase D2 il a fait des erreurs : il en a conclu qu'il fallait être prudent pour que cette période D2 qui est encore récente ne revienne pas. En fait, il se sous-estime maintenant. Enfin, le niveau D4, de celui qui est à la

© Éditions d'Organisation

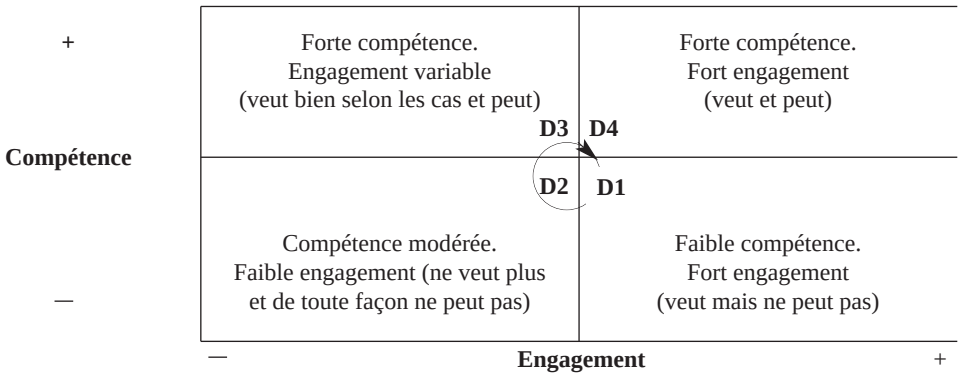
fois engagé, compétent et qui traverse une phase d'épanouissement. Conscient de sa compétence, le collaborateur en tire une confiance accrue dans ses capacités. Le constat de ses succès réels le motive. D'ailleurs, il n'a plus besoin qu'on lui dise qu'il est efficace pour en prendre conscience lui-même : ses résultats le prouvent d'eux-mêmes.

Prenez le nom de tous vos officiers, inscrivez-le sur un répertoire spécial avec l'indication de leurs capacités et de leurs aptitudes, afin que chacun soit employé suivant ses qualités.

SUN TSÉ

L'égalité ne peut régner qu'en nivelant les libertés, inégales de leur nature.

MAURRAS



L'évolution du développement au travail suit donc en général le cycle D1 —-> D4, c'est-à-dire de la directivité à la délégation :

La plupart des grands capitaines sont devenus tels par degrés.

VOLTAIRE

De ce point de vue les styles suivants seront donc chronologiquement justifiés :

Je résolus sur toutes choses de ne point prendre de premier ministre ; (...) rien n'étant plus indigne que de voir d'un côté toute la fonction et de l'autre le seul titre de Roi.

LOUIS XIV

En même temps, il faut leur faire apercevoir, non par des louanges vagues, mais par quelque marque effective d'estime, qu'on les approuve bien plus quand ils doutent et qu'ils demandent ce qu'ils ne savent pas que quand ils décident le mieux. C'est le vrai moyen de mettre dans leur esprit, avec beaucoup de politesse, une modestie véritable et un grand mépris pour les contestations qui sont si ordinaires aux jeunes personnes peu éclairées.

FÉNÉLON

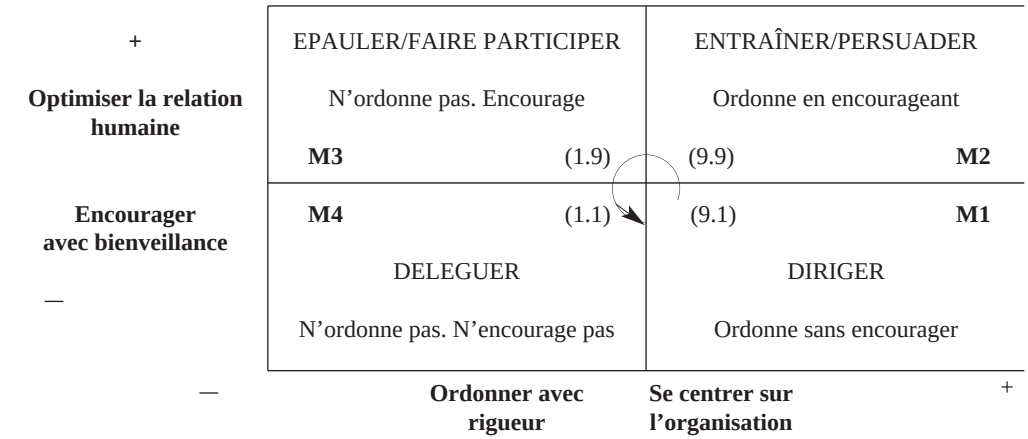
Le vrai patron est quelqu'un qui se mêle passionnément de votre travail, qui le fait avec vous, par vous.

Jules ROMAIN

© Éditions d'Organisation

Pour définir les styles de management, Hersey et Blanchard reprennent en compte les deux dimensions de la grille managériale de Black et Mouton, à savoir la relation humaine (le manager est centré sur la notion de solidarité et sait encourager) et l'organisation (le manager est alors centré sur la notion de performance et sait ordonner).

En croisant deux à deux ces deux dimensions de l'action managériale, on obtient alors quatre styles de direction possibles : diriger, entraîner, épauler, déléguer.



Le monarque, prudent et sage,
De ses moindres sujets sait tirer quelque usage
Et connaît les divers talents.
Il n'est rien d'inutile aux personnes de sens.

LA FONTAINE

Pour adapter son style, il convient alors de faire coïncider les mêmes niveaux de management et de développement des collaborateurs : c'est-à-dire diriger les D1 (les engagés, incompétents), entraîner les D2 (les déçus, peu compétents), épauler les D3 (les sceptiques, compétents), et déléguer aux D4 (les indépendants professionnels).

Le manager pourra ainsi accompagner les différentes phases d'évolution de son collaborateur en adaptant à chaque fois son style pour le conduire jusqu'au niveau de son autonomie professionnelle. Il ne consacrera cependant pas la même proportion de son temps à chacune des étapes : seules les phases 2 et 3, où il faut être disponible pour encourager, lui demanderont beaucoup de temps. Il aura donc intérêt à en économiser aux phases 1 (le style directif) et 4 (le style délégatif).

Tout ce qui existe est situé.

Max JACOB

© Éditions d'Organisation

121 QUAND ET COMMENT ÊTRE DIRECTIF, PERSUASIF, PARTICIPATIF ET DÉLÉGATIF ?

Le style directif convient aux collaborateurs D1 qui sont incompétents quoique motivés.

Connaître ; ce n'est point démonter, ni expliquer. C'est accéder à la vision. Mais, pour voir, il convient d'abord de participer. Cela est dur apprentissage.

SAINT-EXUPÉRY

Pratiquer le style persuasif avec les collaborateurs D2 (peu compétents-démotivés), c'est se considérer vingt-quatre heures sur vingt-quatre comme un entraîneur et être avant tout disponible pour ses collaborateurs sur le terrain pour être synchrone avec les événements et décider au bon moment des petites choses qui facilitent le travail des autres (donner son accord pour débloquer telle situation...)

Ce n'est pas assez de relever le faible, il faut le soutenir ensuite... Adieu !

***SHAKESPEARE** (Timon)*

Il n'y a pas une grande sagesse à dire un mot de reproche ; mais il y a une plus grande sagesse à dire un mot, qui, sans se moquer du malheur de l'homme, le ranime, lui rende du courage, comme les éperons rendent du courage à un cheval que l'abreuvoir a rafraîchi.

Nicolas GOGOL

Aux officiers qu'on y appelle (dans les écoles), qu'il soit demandé, avant tout, d'être des convaincus et des persuasifs ; osons dire le mot, des apôtres, doués au plus haut point de la faculté d'allumer le « feu sacré » dans les jeunes âmes.

Maréchal LYAUTEY

Le style consultatif et participatif s'applique bien aux collaborateurs qui ont atteint un niveau D3 de développement c'est-à-dire qui sont à la fois compétents et peu motivés.

Il n'y a point sur la terre de véritables hommes, excepté ceux qui consultent, qui aiment, qui suivent cette raison éternelle (...) Elle est comme un grand océan de lumière : nos esprits sont comme de petits ruisseaux qui en sortent et qui y retournent pour s'y perdre.

FÉNELON

© Éditions d'Organisation

Le management et le cinéma

« Taps » d'Harold Becker

Le général Bache (George C. Scott) commandant de l'Académie militaire de Bunker Hill explique à un de ses élèves, Brian Moreland, comment la décision de fermer l'établissement a été prise par ses administrateurs. Repérez les causes de sa démotivation.

L'élève (major de promotion) : *Comment ont-ils pu faire ça ?*
Le général : *D'un seul coup de plume, major. Leur champ d'honneur se résume à un sous-main ! Ils ne m'ont pas consulté avant. Ils ne m'ont jamais touché un mot de leur projet, ils ne l'ont confié qu'à leurs papiers, leurs machines à calculer et ils ont pris leur décision parce que c'est ce que les chiffres disaient.*

Commentaires : Le major se sent dévalorisé parce qu'il n'a pas été consulté avant que les administrateurs ne prennent leur décision. Remarquez le procès de l'unicité fait par le major : « d'un seul coup de plume » et le sentiment d'exclusion qu'il en éprouve : « confié qu'à leurs papiers ». Le major a d'ailleurs raison d'employer là le verbe confier car c'est bien en terme de confiance et de manque de confiance que le problème de la concertation est vécu la plupart du temps. Voyez également cette opposition toujours entre la personne vivante et le personnage machinal ou la machine à calculer. Enfin rêvons à la justesse de l'expression « toucher un mot » qu'emploie le major car effectivement consulter est un signe de reconnaissance qui touche.

Pratiquez le style délégatif avec les D4 c'est-à-dire ceux de vos collaborateurs qui sont à la fois compétents et engagés.

Laissez faire aux bœufs de devant.

DU FAIL

Avec un collaborateur engagé un manager fait ce qu'il veut. Avec un collaborateur compétent il fait ce qu'il peut. Travaillez de préférence avec les premiers. Payez peu les gens qui débutent en attendant qu'ils fassent leurs preuves. Mais une fois qu'ils les ont faites, rétribuez-les confortablement. Managez donc en conciliant rigueur et bienveillance : sans rigueur, vous vous abandonnez, et sans bienveillance, vous vous pervertissez.

Le management et l'histoire

Un exemple historique de style participatif : la Résistance de 1940/1945.

Pour soulever le fardeau, quel levier est l'adhésion du peuple ! Cette massive confiance, cette élémentaire amitié, qui me prodiguent leurs témoignages, voilà de quoi m'affermir.

Charles DE GAULLE

© Éditions d'Organisation

122 DISTINGUER LES MODES DE PENSÉE des « cerveaux gauches » et « des cerveaux droits »

Une des raisons de l'ambiguïté et de la complexité humaine vient de ce que l'homme possède en fait plusieurs « cerveaux » ou façons de voir les choses. De par sa culture il privilégie de véritables grilles de lecture mentales. Sur le plan horizontal d'abord, existe une latéralité des hémisphères cérébraux : le Prix Nobel de Médecine (1981) le Professeur Roger Sperry a mis en évidence par la méthode du split brain que les hémisphères gauche et droit, quoique communiquant entre eux, sont le siège de fonctions cérébrales différentes mais complémentaires. Le cerveau gauche est le cerveau du contenu, plus que de la forme et actionne le côté droit du corps. Le cerveau droit fonctionne globalement sans rentrer dans les détails et actionne le côté gauche du corps. Il privilégie donc l'image et l'imagination sur le langage qui, lui, est du domaine du cerveau gauche. Le cerveau droit a un caractère inné marqué, alors que l'acquis et le jugé sont du domaine du cerveau gauche. Mais depuis longtemps nombreux sont ceux qui pressentaient cette dualité humaine :

Il y a deux sortes d'esprits, l'un géométrique, et l'autre que l'on peut appeler de finesse.

PASCAL

LA LATÉRALITÉ CÉRÉBRALE : JANUS À DEUX VISAGES

GAUCHE	DROIT
Verbal	Non verbal
Actif	Réceptif : L'harmonie musicale, la réserve
Objectif	Subjectif
Analytique	Synthétique
Symbolique : Le langage	Concret : Les images, l'imagination
Abstrait. Scientifique. Intellectuel. Quantitatif	Analogique. Artistique. Sensuel.
Temporel, à accès séquentiel. Orienté, ordonné	Atemporel, à accès direct, simultané. Libre
Rationnel. Réaliste	Irrationnel, intuitif. Spiritualiste
Numérique ou digital	Spatial
Mémoire des noms et des chiffres	Mémoire des images
Logique. Factuel. Précis	Intuitif, flou
Linéaire et convergent	Global et divergent

© Éditions d'Organisation

CERVEAU GAUCHE

Il faut n'appeler science : que l'ensemble des recettes qui réussissent toujours. Tout le reste est littérature.
VALÉRY

Ce n'est pas dans la nouveauté, c'est dans l'habitude que nous trouvons les plus grands plaisirs.
SIMENON

CERVEAU DROIT

Ne craignons pas de suspendre en quelque sorte la pensée dans le vide ; car elle ne peut reposer que sur elle-même, et tout le reste ne peut reposer que sur elle : le dernier point d'appui de toute vérité et de toute existence, c'est la spontanéité de l'esprit.
LACHELIER

Toute synthèse est d'une certaine manière une illusion de l'imagination - absolument subjective.
NOVALIS

Les mots sont femmes ; les actions sont hommes.

G. HERBERT

Cela vient du fait que la conscience est humble et ne se déplaît pas dans l'humiliation, alors que l'esprit est orgueilleux et qu'une rétractation qu'on lui arrache, le réduit au désespoir. (...) On aime dans la jeune fille ce qu'elle est et dans le jeune homme ce qu'il promet d'être.

GŒTHE

L'art est fait pour troubler. La science rassure.

Georges BRAQUE

Le cerveau gauche pessimiste cherche à se rassurer en prenant les devants et en agissant sur son environnement dont il craint l'hostilité et qu'il cherche à maîtriser : la maîtrise scientifique des éléments à partir du doute cartésien. C'est un acteur qui change les choses à son profit et finit par en tirer orgueil. Le cerveau droit, accueille son environnement avec confiance et se modifie à son contact plutôt que de vouloir le modifier.

L'homme raisonnable s'adapte lui-même au monde. Celui qui est déraisonnable persiste à vouloir adapter le monde à lui-même. Aussi tout progrès dépend-il de l'homme déraisonnable.

G.B. SHAW

Le management et l'histoire

Une description des cerveaux gauches dans la « logique » de la Terreur.

Nous sommes intraitables comme la vérité, inflexibles, uniformes, j'ai presque dit insupportables comme les principes.

Maximilien DE ROBESPIERRE

© Éditions d'Organisation

123 QUEL USAGE FAIRE DE SES TROIS CERVEAUX HISTORIQUES ?

Sur le plan vertical, le cerveau humain est composé de trois cerveaux superposés et s'emboîtant : cette stratification chronologique a été mise en évidence par Mac Lean qui explique que l'homme a gardé les différents types de cerveaux qui se sont succédés depuis qu'il y a eu des êtres vivants sur terre. D'abord est apparu le cerveau reptilien. C'est le plus ancien : le cerveau des poissons et des reptiles. Il correspond chez l'être humain au tronc cérébral. Sa fonction est la préservation de l'espèce par la satisfaction des besoins fondamentaux. Il constitue donc le siège des comportements primitifs tels que : l'agressivité, le souci du territoire, les habitudes, les gestes, les réflexes ou les stéréotypes. L'homme a pris l'habitude de faire contrôler son cerveau reptilien par les deux autres plus évolués, le limbique et le cortex : ainsi pendant une altercation avec quelqu'un, je remplacerai mon désir de meurtre par une forte colère elle-même freinée par le raisonnement.

La forme la plus rare garde en secret la forme primitive.

GŒTHE

Ensuite, chez les premiers mammifères (rat, chat...) s'est greffé sur le cerveau reptilien, une sorte de cortex primitif, le cerveau limbique. Chez l'homme, il se situe à la base du cerveau, en bordure à la fois du cortex et du tronc cérébral, d'où son nom (limbus = bord). C'est le cerveau de la survie par l'adaptation à l'environnement social. A cette fin, il est le siège des mécanismes de motivation (du plaisir...) et filtre l'information selon les émotions ressenties : il amplifiera ou annulera en fonction de l'intérêt « ressenti » les données qu'il doit transmettre au cortex par les capteurs de sens (yeux, oreilles, nez, bouche, mains...) qui lui sont directement reliés. Il permet ainsi au cortex de communiquer avec le monde. Il stocke les souvenirs qui permettent la répétition des expériences agréables et l'évitement des expériences désagréables. C'est le siège principal de la mémoire à long terme. Enfin il conditionne l'action par une expérimentation terrain constante.

Toute connaissance s'achemine en nous par les sens : ce sont nos maîtres. La science commence en eux et se résout en eux.

MONTAIGNE

© Éditions d'Organisation

Enfin apparu le Cortex, la forme cérébrale la plus évoluée. Il n'existe que chez les mammifères et seul l'homme possède un cortex complet. Ce cerveau écrase anatomiquement les deux autres : quand on ouvre la boîte crânienne, on ne voit d'abord que lui (la fameuse matière grise) d'où son nom qui vient du latin « écorce ». A la différence des deux autres cerveaux, il n'est pas pré-programmé mais peut varier dans ses modes de réaction : il confère donc la conscience. Le cortex est le siège de la pensée abstraite, de l'invention, du langage.

> *L'homme est composé de matière et d'esprit ; l'animalité vient aboutir en lui, et l'ange commence à lui. De là cette lutte que nous éprouvons tous entre une destinée future que nous pressentons et les souvenirs de nos instincts antérieurs dont nous ne sommes pas entièrement détachés. Un amour charnel et un amour divin. Tel homme les résout en lui seul, tel autre s'abstient ; celui-ci fouille le sexe entier pour y chercher la satisfaction de ses appétits antérieurs, celui-là l'idéalise en une seule femme en laquelle se résume l'univers. Les uns flottent indécis entre les voluptés de la matière et celles de l'esprit, les autres spiritualisent la chair en lui demandant ce qu'elle ne saurait donner.*
>
> ***BALZAC***

> *Les vues courtes, je veux dire les esprits bornés et resserrés dans leur petite sphère, ne peuvent comprendre cette universalité de talents que l'on remarque quelquefois dans un même sujet : où ils voient l'agréable, ils en excluent le solide ; où ils croient découvrir les grâces du corps, l'agilité, la souplesse, la dextérité, ils ne veulent plus y admettre les dons de l'âme, la profondeur, la réflexion, la sagesse ; ils ôtent de l'histoire de Socrate qu'il ait dansé.*
>
> ***LA BRUYÈRE***

L'opposition cortex-limbique a été particulièrement bien mise en évidence (sous une autre terminologie) par Nietzsche analysant le théâtre grec antique :

> *Apollinisme - dionysisme : Il existe deux états dans lesquels l'art lui-même surgit dans l'homme comme une force de la nature et dispose de lui qu'il le veuille ou non : l'obligeant d'une part à la vision, l'obligeant d'autre part à l'orgiasme. Ces deux états sont préfigurés dans la vie ordinaire, mais d'une façon plus faible : dans le rêve et dans l'ivresse. Mais la même antinomie existe entre le rêve et l'ivresse : les deux libèrent en nous les forces de l'art, mais chacun d'une façon différente : le rêve éveille en nous les forces de la vision, les facultés d'assembler et de créer, l'ivresse éveille, en nous le geste, la passion, le chant, la danse.*
>
> ***NIETZSCHE***

Le management et l'histoire

De l'emboîtement historique des cerveaux :

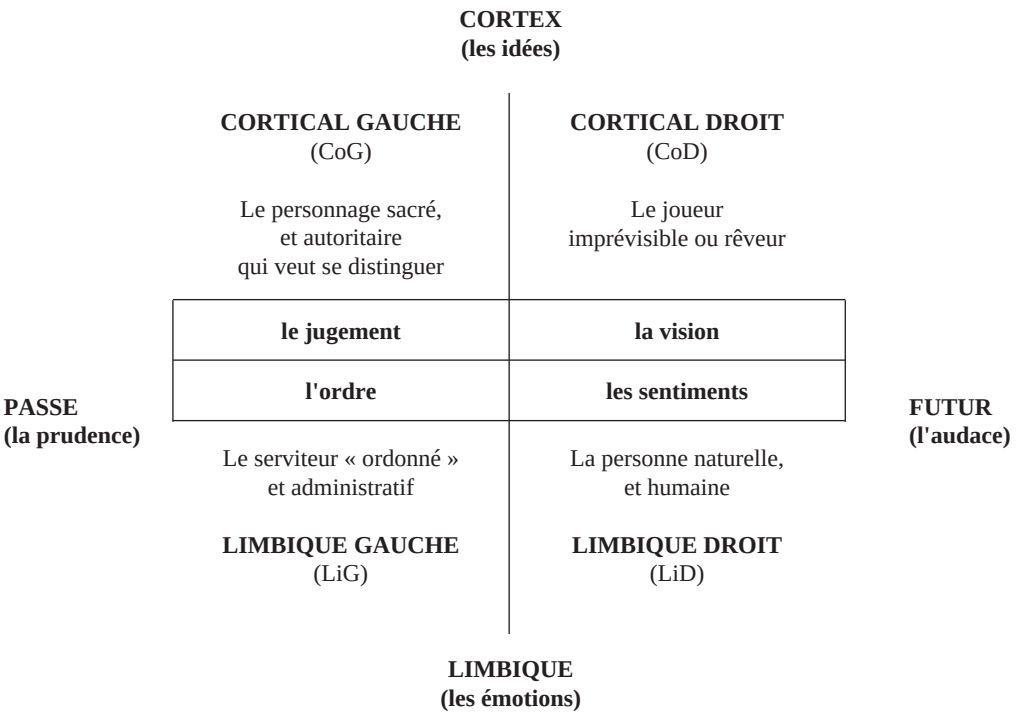
> *Le présent enveloppe le passé, et dans le passé toute l'Histoire a été faite par des mâles.*
>
> ***Simone DE BEAUVOIR***

© Éditions d'Organisation

124

COMPRENDRE MIEUX L'AMBIGUITÉ et les préférences cérébrales par le modèle Herrmann des « quatre cerveaux »

C'est à Ned Herrmann formateur à la Général Electric que revient l'idée de croiser les deux grilles neurologiques de la latéralité : cerveau gauche, cerveau droit (raison/intuition) de Sperry et de la superposition historique : cortical/limbique (abstrait/émotionnel) de Mac Lean. Ce qui donne le modèle suivant dit des quatre cerveaux : cortex gauche et droit, limbique gauche et droit.



Chaque talent dans les hommes, de même que chaque arbre, a ses propriétés et ses effets qui lui sont tout particuliers.

LA ROCHEFOUCAULD

Motivez donc vos collaborateurs selon leurs profils cérébraux : avec des « Cortical Gauche », responsabilisez-les, avec des « Limbique Gauche », tranquillisez-les, avec des

© Éditions d'Organisation

« Limbique Droit », aimez-les et avec des « Cortical Droit », stimulez leur créativité. Bien sûr peu d'entre nous ne faisons appel qu'à une seule dominante. Ned Herrmann a ainsi pu inventorier plus de quatre-vingt-un profils cérébraux selon que nous utilisons préférentiellement, moyennement ou évitons d'utiliser tel ou tel de nos quatre hémisphères cérébraux. Certains de ces profils pouvant être particulièrement ambigus et paradoxaux : par exemple CoG + LiD ou CoD + LiG.

Par ailleurs, plutôt que de s'attacher aux expressions Cortex, Limbique, gauche et droit, voyons surtout dans cette approche un essai de typologie simple (donc un peu réducteur) pour mieux comprendre les réflexes culturels dominants d'un individu et s'y adapter. Dominants, ne voulant pas dire automatiques à 100 %. L'individu ne pouvant se réduire à une seule typologie aussi sophistiquée soit-elle, il convient de recouper constamment entre elles chacune des analyses typologiques. Quitte à être souvent surpris par la concomitance des enseignements ou séduit par leur paradoxe.

> *Je vois passer l'homme moderne avec une idée de lui-même et du monde qui n'est plus une idée déterminée... Il lui est devenu impossible d'être l'homme d'un seul point de vue et d'appartenir réellement à une seule langue, à une seule conception, à une seule physique.*
>
> ***Paul VALÉRY***

Une bonne définition du profil d'entrepreneur à double dominante (CoG + CoD) :

> *Un homme d'affaires est un croisement entre un danseur et une machine à calculer.*
>
> ***Paul VALÉRY***

Exercice : resituez selon les 4 dominantes cérébrales cette typologie de Taine !

> *Quatre sortes de personnes dans le monde : les amoureux, les ambitieux, les observateurs et les imbéciles. Les plus heureux sont les imbéciles.*
>
> ***Hippolyte TAINE***

Le management et l'histoire

Une opposition CoG/LiD :

> *Le peuple n'a guère d'esprit et les grands n'ont point d'âme : celui-là a un bon fond et n'a point de dehors ; ceux-ci n'ont que des dehors et qu'une simple superficie.*
>
> ***Jean DE LA BRUYÈRE***

Le management et la peinture

Piste : Edvard Munch, « Dans le cerveau de l'homme », 1897 (Gravure sur bois).

© Éditions d'Organisation

125 COMPRENDRE LES REGISTRES SENSORIELS GRACE À LA P.N.L.

Pour Bindler et Grinder, fondateurs de la P.N.L. (Programmation neuro linguistique) nos pensées s'élaborent d'abord par nos sens et se forment à partir d'images, de sons ou d'émotions physiques. Mac Lean ne disait pas autre chose en mettant en avant que le cerveau limbique filtrait émotionnellement les informations avant de les transmettre au cortex pour un traitement objectif (mais à partir d'une sélection subjective de données). Les mots que nous employons et l'orientation de notre regard sont de bons indicateurs de la façon dont s'élabore sensoriellement notre pensée. A la place du verbe comprendre, abstrait, je peux employer 3 à 4 autres verbes plus concrets et révélateurs de la façon dont s'élabore ma pensée. « Oui, je vois ce que vous voulez dire » (visuel). « Oui, j'entends bien... » (auditif). « Oui, je sens bien... » ou « Oui, j'ai bien saisi... » (kinesthésique/physique). Pour mieux comprendre ses interlocuteurs, il est donc souhaitable d'abord de les cadrer en repérant leur registre sensoriel et ensuite de s'y mettre soi-même en utilisant des mots non plus abstraits mais visuels, auditifs ou kinesthésiques (= physique). L'interlocuteur sentira alors que vous êtes sur la même longueur d'onde que lui et en communion « d'idées » si vous lui renvoyez son registre sensoriel. Ainsi, face à quelqu'un qui vous dit que « la situation est bien som-bre », ne répondez pas (en kinesthésique) qu'effectivement « l'entreprise n'est plus au contact des réalités, que c'est une mince affaire et que c'est même difficile à supporter » ou en auditif « que le climat d'entreprise n'est plus harmonieux car les gens ne s'entendent plus entre eux » mais plutôt « qu'il n'y a plus de perspectives d'avenir et que ce n'est pas un petit problème ».

Si vous rejetez le témoignage de tous les sens, il ne vous restera aucun moyen de distinguer le vrai d'avec le faux.

Épicure

Il est souvent plus court et plus utile de cadrer aux autres que de faire que les autres s'ajustent à nous.

La Bruyère

Le management et la peinture

Piste : Bosch, « La forêt qui entend et le champs qui voit », dessin.

© Éditions d'Organisation

126

ETRE UN GÉNÉRALISTE OU SE SPÉCIALISER ?

Si la spécialité a un avantage, il se développe plutôt au niveau organisationnel, celui de l'entreprise qu'au niveau individuel du personnel. Ainsi, au démarrage, pour réussir son entreprise, il vaut mieux concentrer ses activités, cibler de mini-créneaux marketing, acquérir une expertise qui fait autorité et qui sera la meilleure image de marque.

La concentration est la clé de la réussite économique, (...) aucun autre principe d'efficacité n'est aussi souvent violé que le principe fondamental de la concentration (...) A croire que notre devise est « Toucher à tout »!

Peter DRUCKER

Même dans une fonction de spécialiste, mettez du style dans votre management. Pour plus des deux tiers, la plupart des situations manageriales font appel aux obligations de la fonction. Mais le tiers restant demande du style personnel. Plus vous ferez la place à ce tiers restant, plus votre management aura de l'impact. On peut être un bon professionnel sans pour autant être un spécialiste ou un expert.

Le vrai honnête homme est celui qui ne se pique de rien.

LA ROCHEFOUCAULD

Monsieur, je n'aime pas les spécialistes. Pour moi, se spécialiser, c'est rétrécir d'autant son univers (...)

Claude DEBUSSY

Toutes les professions sont des conspirations contre les profanes.

G.B. SHAW

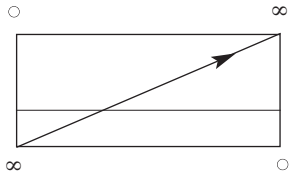
Le professionnel c'est celui qui fait moins de fautes que les autres.

Françoise GIROUD

Pour réussir sa carrière manageriale, il faut devenir interarmes. En reprenant, légèrement modifiés, les deux critères du management selon Black et Mouton, on peut tracer l'évolution d'une carrière manageriale selon le schéma ci-dessous par un processus constant

© Éditions d'Organisation

de déspécialisation et de substitution progressive des activités d'animation des hommes aux activités techniques ; les tâches des postes à faible responsabilité étant essentiellement techniques, celles du management intermédiaire essentiellement relationnelles et celles du management supérieur relationnelles, symboliques et spéculatives.



Dit d'une autre façon, en début de carrière, ce qui nous sera demandé et fera notre critère de succès consiste essentiellement dans l'expertise technique. Cependant plus nous évoluerons vers des tâches de responsabilités plus le management des hommes (et le centrage sur la relation) sera important pour réussir. Cette disparition progressive de la dimension technique dans une carrière explique que les managers de haut niveau deviennent pratiquement interchangeables quel que soit le domaine d'activité. La dimension manageriale idéale est donc facteur d'adaptation, de mobilité et de réussite.

La vie est une suite de combinaisons, et il faut les étudier, les suivre, pour arriver à se maintenir toujours en bonne position.

BALZAC

Puisqu'on ne peut être universel et savoir tout ce qui se peut savoir sur tout, il faut savoir peu de tout. Car il est bien plus beau de savoir quelque chose de tout que de savoir tout d'une chose ; cette universalité est la plus belle. Si on pouvait avoir les deux, encore mieux, mais s'il faut choisir, il faut choisir celle-là, et le monde le sent et le fait, car le monde est un bon juge souvent.

PASCAL

Celui qui n'est que militaire est un mauvais militaire ; celui qui n'est que professeur est un mauvais professeur ; celui qui n'est qu'industriel n'est qu'un mauvais industriel. L'homme complet, celui qui veut remplir sa pleine destinée doit avoir ses lanternes ouvertes sur tout ce qui fait l'honneur de l'humanité.

Maréchal LYAUTEY

Le management et l'histoire

Des amateurs à succès et improvisés ont aussi fait l'histoire : beaucoup de généraux de la Grèce antique, Hoche, Marceau, Kléber, l'équipe de la Révolution d'Octobre et celle de la Sierra Maestra à Cuba, Benjamin Franklin... Ainsi le mythe Tapie a été d'abord le mythe de celui qui touche à tout et à qui tout réussit, qui ne se prend pas au sérieux, qui est capable de se produire sur scène en gérant plus d'une dizaine de milliers de personnes et qui n'exclut pas l'échec mais en sourit.

© Éditions d'Organisation

127

S'ADAPTER AUX SPÉCIFICITÉS CULTURELLES ET INTERNATIONALES

Dans les relations internationales, la communication ne peut pas faire l'économie des spécificités culturelles. Mais comment comprendre une autre culture ? A l'issue d'une enquête auprès de la filiale d'IBM, Hermes portant sur plus de cent soixante mille questionnaires répartis sur soixante-douze pays, le sociologue hollandais Geert Hofstede a mis à jour quatre critères spécifiques de la différence culturelle, chaque pays étant un mélange des quatre. D'abord la distance hiérarchique élevée ou courte : les pays à distance élevée ont un rapport sacré à l'autorité qui fait d'une personne de pouvoir un personnage un peu inaccessible. Ils ont souvent eu des monarques absolus à leur tête en particulier des empereurs. Ces pays aiment les barrières sociales, les castes. Dans leur langage même, ils font des distinctions entre le tutoiement et le vouvoiement, entre les âges et les sexes. Ils privilégient les rapports de respect et ce qui les conditionne : l'âge, le niveau hiérarchique... Dans les pays à distance courte les rapports humains sont plus directs, plus simples et l'âge ou le grade n'est pas un critère d'autorité. On s'y appelle plus volontiers par son prénom que par son titre.

Autre critère, la masculinité ou la féminité. Les cultures dites masculines privilégient le succès, le résultat, la performance en particulier individuelle. L'échec n'est en rien glorieux. Au contraire dans les cultures féminines on s'attendrit et on honore plus volontiers le perdant, celui qui a inutilement souffert. On se méfiera d'ailleurs de celui qui gagne trop « facilement ». Ce qui est, dans ces cultures, important c'est de préserver la bonne entente. Vous retrouvez ici les deux dimensions de la grille manageriale de Black et Mouton : le centrage sur les tâches (masculinité) ou les relations humaines (féminité).

Troisième critère, l'esprit communautaire ou individualiste. Dans les cultures communautaires, l'individu est au service du groupe et tout succès doit être avant tout collectif. Les valeurs de solidarité, de cohésion et de « sécurité sociale » sont ici prépondérantes. Au contraire dans les cultures individualistes, il faut se distinguer pour réussir.

Enfin, dernier critère, le contrôle de l'incertitude élevée ou faible. Les pays qui tolèrent peu l'incertitude aiment à s'entourer de lois, de règles, de règlements. Ils ont tendance à vouloir tout codifier, ce qui ne veut pas dire d'ailleurs qu'ils respectent la loi car c'est un principe d'économie bien connu, que la valeur suit d'abord la rareté. Les pays à faible contrôle de l'incertitude tolèrent, eux, un niveau plus élevé de flou, de pragmatisme, fai-

© Éditions d'Organisation

sant confiance plus au futur et aux facultés de l'homme à s'adapter aux circonstances. Ils privilégient la liberté des comportements et la légèreté des structures.

La culture se définit essentiellement par ce qui est partagé et transmis... la culture, c'est ce que nous avons en commun avec d'autres. Toutes la question est de savoir si cette culture sera la communication de tous ou la complicité de quelques-uns.

C. ROY

Pour comprendre une autre culture, il faut se préparer à respecter la façon de vivre dans laquelle elle trouve son expression, accepter cette conception de vie comme valable en soi et appropriée aux peuples en question.

Baldoon DHINGRA

Entre nous, je ne haïssais pas les Français bien que j'aie remercié Dieu quand nous en fûmes débarrassés. Comment aurais-je pu, moi pour qui seules la culture et la barbarie ont une importance, haïr une nation qui appartient aux plus cultivées de la terre et à qui je dois une si grande part de ma propre formation ?
Et puis la haine nationale est chose bien particulière. C'est sur les plus bas degrés de la culture que vous la trouverez toujours la plus forte et la plus violente. Il existe un degré où elle disparaît entièrement et où on se trouve placé en quelque sorte au-dessus des nations : on ressent alors le bonheur ou le malheur d'un peuple voisin comme s'il était arrivé au sien. Ce degré de culture était conforme à ma nature – je m'y étais fixé longtemps avant d'avoir atteint ma soixantième année.

GŒTHE

Quelques typologies culturelles d'origine géographique : l'opposition Nord/Sud et celle de la plaine et de la montagne.

Faire sa couche de lames de fer et des cuirasses de peaux de bêtes sauvages ; contempler sans frémir les approches de la mort : voilà la force virile propre aux contrées septentrionales, et c'est à elle que s'attachent les braves.
(...) Avoir des manières bienveillantes et douces pour instruire les hommes ; avoir de la compassion pour les insensés qui se révoltent contre la raison : voilà la force virile propre aux contrées méridionales ; c'est à elle que s'attache le sage.

CONFUCIUS

Les montagnes toujours ont fait la guerre aux plaines.

Victor HUGO

A titre d'exemple analysons le modèle japonais, caractéristique du limbique gauche : c'est-à-dire de l'intelligence de l'origine quand on comprenait la vie en faisant corps avec sa mère, dans son ventre. C'est en rentrant dans les choses, en les touchant, ou en acceptant leur lente gestation (9 mois) que le limbique gauche voit le monde et agit sur lui. Les idées se ramènent à des objets et à des savoir-faire. C'est le cerveau de l'artisan pas de l'artiste, de l'effort régulier et méthodique, des cycles répétitifs, du collectif au sein duquel on reste anonyme. Cette forme d'intelligence aime ce qui est organique :

© Éditions d'Organisation

l'organisation, la gestion, l'objet, la machine... Nous retrouvons cette description dans le portrait que fait Jean-François Sabouret de la culture japonaise. (Vu par Jean Boissonnat et cité par Bloch, Hababou et Xardel).

> *La culture occidentale est une culture du don. La culture confucéenne, dont le Japon fait partie comme les deux Corées, la Chine, Taiwan et le Viêt-nam, est une culture du perfectionnement, de la régularité, de la volonté. L'essentiel est la présence régulière au travail, l'opiniâtreté, la régularité, la fidélité à un objectif que l'on s'est fixé. (...)*

Le management et la philosophie

La théorie des climats de **Montesquieu** peut constituer une première approche du management pluriculturel qu'il conviendra toutefois de nuancer :

> *« L'air froid resserre les extrémités des fibres extérieures de notre corps ; cela augmente leur ressort, et favorise le retour du sang des extrémités vers le cœur. Il diminue la longueur de ces mêmes fibres ; il augmente donc encore par là leur force. L'air chaud, au contraire, relâche les extrémités des fibres, et les allonge ; il diminue donc leur force et leur ressort. On a donc plus de vigueur dans des climats froids... Cette force plus grande doit produire bien des effets : par exemple, plus de confiance en soi-même, c'est-à-dire plus de courage ; plus de connaissance de sa supériorité, c'est-à-dire moins de désir de la vengeance ; plus d'opinion de sa sûreté, c'est-à-dire plus de franchise, moins de soupçons, de politique et de ruses... Les peuples des pays chauds sont timides comme les vieillards le sont ; ceux des pays froids sont courageux comme le sont les jeunes gens... Dans les pays froids on aura peu de sensibilité pour les plaisirs ; elle sera plus grande dans les pays tempérés ; dans les pays chauds, elle sera extrême... Il en sera de même de la douleur... Il faut écorcher un Moscovite pour lui donner du sentiment. »*

Le management et l'histoire

Un bon exemple de politique pluriculturelle :

> *Ma politique est de gouverner les hommes comme le grand nombre veut l'être. C'est la manière de reconnaître la souveraineté du peuple. C'est en me faisant catholique que j'ai gagné la guerre de Vendée, en me faisant musulman que je me suis établi en Egypte, en me faisant ultramontain que j'ai gagné les esprits en Italie. Si je gouvernais le peuple juif, je rétablirais le temple de Salomon.*
>
> ***Napoléon Bonaparte** – Déclaration au Conseil d'Etat, 1er août 1800*

Le management et la peinture

Pistes : Alechinsky, « Etrangers de métier », 1960 /« Les métiers », 1948 / René Magritte, « Les valeurs personnelles », 1952 et « Le tombeau des lutteurs », 1960.

© Éditions d'Organisation

XVI

GÉRER SON STRESS ET SON TEMPS

IDENTIFIER SES FACTEURS ET SES SYMPTÔMES DE STRESS

Le stress est une tension exercée sur notre métabolisme : nous prenons l'énergie du monde par l'inspiration. Mais si cette énergie reste trop longtemps accumulée et n'est pas expirée sous forme de déchets, elle se transforme en tension.

Le stress est une notion ni négative ni positive en soi. Ce qui importe c'est d'avoir le niveau optimal de stress qui correspond à son seuil personnel de tolérance : certains ne supportent que des niveaux faibles de tension ou d'incertitude par exemple les « cerveau gauche ». D'autres au contraire ne se mobilisent bien que le « dos au mur » sous haute pression. Ils ont besoin d'une certaine dose d'anxiété pour être satisfait (par exemple les entrepreneurs). Pour gérer votre stress la première chose à faire est donc de découvrir votre optimum de stress qui vous mobilise sans vous détruire. Le sous-stress comme le sur-stress nous mettent en détress(e). Le sous-stress créé par l'ennui, la routine, le désœuvrement, le manque d'intérêt dans ses activités peut chez certains engendrer les mêmes effets négatifs que le sur-stress. Le sur-stress c'est d'abord la pression de l'enjeu. Cinq niveaux de sur-stress d'intensité croissante sont à distinguer : le premier niveau de tension provoque une simple curiosité (« voyons voir »), puis, s'il augmente, la curiosité se transforme en enjeu puis en défi. Si celui-ci semble trop fort il entraîne une perte de confiance dans ses propres possibilités de solution (c'est « l'appel à l'aide » de tiers). Enfin au dernier stade le stress tourne à l'idée fixe : « J'en fais une affaire personnelle, ça passe ou ça casse, plus rien d'autre ne compte que ça ».

Pour gérer votre stress, exprimez-vous réellement en évitant les formules toutes faites, stéréotypées et vides de sens profond qui renforcent votre anxiété. Reprenez la paternité d'une parole authentique et positive pour ne pas devenir ce que vous dites : le « Je suis mort » doit devenir : « Je suis fatigué en ce moment mais ça passera ».

Les moins tendues et plus naturelles allures de notre âme sont les plus belles.

MONTAIGNE

C'est perdre la vie que de l'acheter par trop de soucis.

SHAKESPEARE

Le calme ou l'agitation de notre humeur ne dépend pas de ce qui nous arrive de plus considérable dans la vie, que d'un arrangement commode ou désagréable de petites choses qui arrivent tous les jours.

LA ROCHEFOUCAULD

© Éditions d'Organisation

L'importance de la perte peut être mesurée par l'échelle de stress de Holmes et Rahe**.** En additionnant dans l'échelle ci-dessous la valeur d'intensité de chaque stress vécu pendant un an (par exemple, trois changements de résidence représentent soixante points et deux contraventions représentent vingt-deux points) il est possible de connaître la gravité de la situation. Les statistiques de cette étude parue aux USA en 1967 montrent que 37 % de ceux qui atteignent un total de 150 à 200 points au cours d'une période de douze mois sont tombés gravement malades cette année-là. Ceux dont les scores atteignent 200 à 300 points ont plus de 50 % de chances de tomber malades. 80 % de ceux ayant plus de 300 points sur une année contractent une affection au cours de cette période.

	Valeur
Mort du conjoint	*100*
Divorce	*73*
Séparation des époux	*65*
Période de prison	*63*
Mort d'un parent proche	*63*
Blessure corporelle ou maladie	*53*
Mariage	*50*
Licenciement	*47*
Réconciliation entre époux	*45*
Prendre sa retraite	*45*
Changement dans la santé d'un membre de la famille	*44*
Grossesse	*40*
Difficultés sexuelles	*39*
Arrivée de quelqu'un dans la famille	*39*
Changement quelconque dans l'univers de travail	*39*
Changement au niveau financier	*38*
Mort d'un ami proche	*37*
Changement de fonction professionnelle	*36*
Modification du nombre des scènes de ménage	*35*
Hypothèque de plus de 200 000 F	*31*
Saisie sur hypothèque ou sur prêt	*30*
Changement de responsabilité dans le travail	*29*
Un fils, une fille quitte le foyer	*29*
Difficultés avec les beaux-parents	*29*
Succès exceptionnel	*28*
Le conjoint commence ou cesse de travailler	*26*
Commencer ou terminer des études	*26*
Changement dans les conditions de vie	*25*
Changement d'habitudes	*24*
Difficultés avec le patron	*23*
Changement d'horaire ou de conditions de travail	*20*
Changement de résidence	*20*
Changement de lieu d'études	*20*
Changement dans les loisirs	*19*
Changement dans les activités religieuses	*19*
Changement dans les activités sociales	*18*
Hypothèque ou prêt de moins de 200 000 F	*17*
Changement dans les habitudes de sommeil	*16*
Changement du nombre des réunions de famille	*15*
Changement dans les habitudes alimentaires	*15*
Vacances	*13*
Noël	*12*
Contraventions	*11*

© Éditions d'Organisation

Pour éviter de cumuler les tensions génératrices de stress, dosez, évaluez les événements susceptibles de contrarier la poursuite de vos objectifs professionnels autant que personnels et si possible, envisagez leur étalement dans le temps. Et face à l'inconnu et aux pertes, rappelez-vous que la peur qu'ils provoquent est une préparation à l'action. Considérez les situations génératrices de stress comme des défis ainsi que des opportunités permettant de tester vos capacités d'adaptation et de vous perfectionner. Mais cela suppose un effort pour se donner des projets et savoir imaginer l'avenir.

J'aime la majesté des souffrances humaines.

Alfred de Vigny

Le chagrin, à certaine dose, prouve beaucoup d'affection ; mais à trop forte dose, il prouve toujours quelque faiblesse d'esprit.

Shakespeare

Le management et la poésie

Le stress s'apparente aujourd'hui au spleen baudelairien qui était conscience angoissée de notre misère d'être un « homme double » partagé entre les aspirations à l'idéal et les chutes morales appelées spleen ainsi qu'un « refus » d'un monde où l'action n'est pas la sœur du rêve. Il se caractérisait par la sensation d'étouffement et d'impuissance à créer la solitude morale, le sentiment d'incurable ennui, des pensées macabres et cruelles, des malaises et hallucinations poussées jusqu'aux limites de la folie. Ce spleen essentiellement métaphysique fut engendré par « les ennuis matériels et les déficiences de Baudelaire, les tourments de sa vie amoureuse et l'obsession précoce de la vieillesse et de la mort ». Comme remède, Baudelaire conseillait la poésie et l'amour.

Le management et la peinture

Pistes : Daumier, « Le fardeau », 1860 – Paul Delvaux, « La ville inquiète », 1941 et « L'éloge de la mélancolie » / René Magritte, « La Fatigue de vivre », 1926 / Edvard Munch, « Anxiété », 1915 / « Mélancolie », 1901 / « Le cri », 1893 / Tapiès, « Le cri », 1953 / Erich Heckel, « Fatiguée », 1913.

Le management et l'histoire

Une fois élu Président de la République, l'homme du « oui, mais », Valéry Giscard d'Estaing prêche la décrispation en multipliant les contacts avec les représentants syndicaux, et par des apparitions à la télévision dans le style « causeries au coin du feu ».

Ce qui est clair, c'est que toute l'énergie que nous dépensons à nous disputer, à nous diviser, est une énergie perdue pour la France.

***Valéry Giscard d'Estaing,** novembre 1979*

© Éditions d'Organisation

128 APPRENDRE À SE REPOSER ET À SE RELAXER

La relaxation est un processus progressif qui implique les trois énergies de base de l'homme : l'intellectuelle, l'émotionnelle et la corporelle. Plusieurs voies différentes permettent d'y parvenir selon le niveau d'intensité souhaité. Se relaxer c'est d'abord se mettre à l'aise dans un environnement calme, sans bruit et si possible avec peu de lumière. C'est ensuite respirer de façon complète c'est-à-dire à inspirer l'air lentement en faisant « le ventre de Bouddha » : votre air est descendu de vos épaules à votre abdomen faisant baisser le centre de gravité à votre plexus et vos épaules. Vous vous sentez plus solide. Quand vous expirez, votre abdomen se rentre. Troisième étape, retrouvez votre corps. Plusieurs techniques là aussi sont possibles : sentir le poids de ses différents membres, leur chaleur, sentir et réguler son rythme cardiaque, sentir une impression de fraîcheur sur le front... Ensuite, faites le vide mental. Évacuez toutes vos idées parasites en vous fixant sur du non-signifiant : passez en revue les différentes couleurs du spectre dans le sens de la vie active (couleurs d'infrarouge) vers la pensée (couleurs d'ultraviolet) : rouge, orange, jaune, vert, bleu, indigo, violet. Visualisez-vous descendre des marches d'escalier (c'est-à-dire rentrez dans votre subconscient) ou fixez mentalement des nombres.

Donnez-vous maintenant des rêves éveillés, c'est-à-dire que vous allez visualiser les yeux fermés différents éléments de la nature, au cours par exemple d'une promenade dans un jardin ou dans un paysage comportant en particulier la montagne (la force), la végétation (l'harmonie), l'eau (la paix) ou sur un radeau au gré des vagues. Puis bâtissez-vous des rêves vous faisant revivre les moments positifs de votre passé dont vous êtes satisfait ou fier, de façon à renforcer l'estime de vous-même. Autres types de rêve à pratiquer, ceux qui vous font vivre à l'avance des moments que vous appréhendez dans le futur et pour lesquels vous voulez augmenter votre conviction de succès : ainsi Jean-Claude Killy, avant ses compétitions, se repassait le « film » de sa future descente (réussie) en skis selon les trois principaux modes sensoriels : d'abord sur le mode visuel : il se voyait descendre comme s'il était lui-même un spectateur de sa compétition, puis il rentrait dans son personnage et c'est lui qui voyait la piste et les spectateurs défiler, l'arrivée de plus en plus proche. Ensuite sur le mode auditif : il entendait les encouragements et à la fin les applaudissements de la victoire. Enfin sur le mode physique : en ressentant la sensation de la vitesse, le frôlement des bâtons, la poignée de main de son entraîneur le félicitant, etc. Cet événement futur que vous visualisez devient ainsi plus familier et s'ancre alors la conviction de la réussite qui fait souvent dire à des champions : « Je ne sais pas pourquoi, mais je me voyais gagner ».

© Éditions d'Organisation

Sixième addition. Je rappellerai à ma mémoire des pensées capables de faire naître dans mon cœur le contentement, la joie et l'allégresse spirituelle, comme serait la gloire du ciel.
(...) Après l'oraison préparatoire et les trois préludes, il sera utile d'exercer les cinq sens de l'imagination sur les mystères de la première et de la seconde contemplation, de la manière suivante :
Dans le premier point, je verrai des yeux de l'imagination les personnes, méditant et contemplant dans le détail les circonstances dans lesquelles elles se trouvent, et tâchant de tirer de cette vue quelque profit.
Dans le second, j'entendrai à l'aide de l'imagination ce qu'elles disent ou peuvent dire, réfléchissant sur soi-même pour en tirer quelque profit.
Dans le troisième, je m'imaginerai sentir, respirer et goûter la suavité et la douceur infinies de la Divinité, de l'âme, de ses vertus, et de tout le reste, selon la personne que je contemple, réfléchissant sur moi-même, et m'efforçant d'en retirer de l'utilité.
Dans le quatrième, j'exercerai le sens du toucher, en embrassant, par exemple, et en baisant les endroits où marchent les personnes que je contemple, et le sol où elles reposent ; tâchant toujours de le faire avec profit.

Saint Ignace DE LOYOLA

Ce que nous voulons c'est inventer en permanence de l'utopie concrète.

Gilbert TRIGANO

Rééquilibrez vos temps de travail par des activités physiques ou intellectuelles à condition qu'elles ne soient pas fébriles mais gratuites, distanciées, apparemment inutiles et qu'elles vous mettent en contact avec des esprits ouverts et des cœurs généreux. Prenez le temps de la détente : aérez-vous, respirez, ressourcez-vous dans l'écoute du silence, de vous-même, dans la solitude et la méditation. Sachez faire des pauses et des siestes.

Les esprits qui ne se reposent jamais sont sujets à beaucoup d'écarts.

JOUBERT

On a maintenant honte du repos et on éprouverait presque un remords à méditer (...) Car la vie, devenue chasse au gain, oblige l'esprit à s'épuiser sans trêve au jeu de dissimuler, duper (...) la véritable vertu consiste maintenant à faire une chose plus vite qu'une autre (...) le goût de la joie s'appelle déjà « besoin de repos ».

NIETSZCHE

Le management et l'histoire

Savez-vous ce que fit Churchill lorsqu'il fut informé du drame de Mers-El-Kébir et qu'on lui demandait ce qu'il comptait faire ? « D'abord une sieste » répondit-il !

Le management et la peinture

Pistes : Alechinsky, « Je respire », 1965 et « Tu te calmes », 1958 / Jean-François Millet, « Sieste », 1865 / Salvador Dali, « Le sommeil », 1937 / Estève, « La sieste », 1946 / Max Ernst, « Réveil officiel du serin », 1923 et « Apaisement » / Fernand Léger, « Le repos », 1921 / René Magritte, « Le dormeur téméraire », 1927 / Chaïm Soutine, « La sieste », 1934.

© Éditions d'Organisation

129 BIEN VIVRE SON ÂGE

Est-ce parce que le chiffre quarante exerce une fascination négative sur les hommes (les quarante jours du déluge, Ali Baba et les quarante voleurs, la mise en quarantaine...) ? Toujours est-il que le passage de la quarantaine est souvent mal vécu ; source de tension, c'est le temps des premiers bilans. Pourquoi ne pas profiter de cette remise en cause pour repartir de plus belle avec un deuxième souffle, (les quarantièmes rugissants !)

Si la courbe de « rendement » d'un homme est en hausse à quarante-cinq ans et continue de monter ensuite, il est bien possible que cela dure ainsi toute sa vie ; mais si elle est en baisse à cet âge elle ne pourra plus que descendre.

N. M. BUTLER

En général, vous trouverez que vers le milieu de la vie d'un homme, souvent, il se produit un bouleversement. De même qu'en sa jeunesse tout lui était favorable et lui réussissait, brusquement alors tout change, et les échecs et les malheurs ne font pour lui que se succéder.
Mais savez-vous comment je l'envisage ? C'est que l'homme doit à nouveau être détruit ! – Tout homme extraordinaire a une certaine mission qu'il est appelé à remplir. Dès qu'il l'a remplie, sa présence sous cette forme n'est plus nécessaire, et la Providence l'emploie à nouveau pour quelque autre fin (...)
Ainsi en fut-il de Napoléon et de tant d'autres. Mozart mourut à trente-six ans, Raphaël au même âge. Byron guère plus tard. Mais tous avaient rempli leur mission, et il était temps qu'ils s'en allassent, afin qu'il restât aussi aux autres quelque chose à faire en ce monde...

GŒTHE

Pour lutter contre l'anxiété due à l'âge, donnez-vous un idéal et mettez-le en projet. Vous connaissez le proverbe : « Il n'est jamais trop tard pour bien faire ». Pour que votre vie ait un sens, entreprenez. Reportez-vous au chapitre II, sur l'action et voyez que l'acte peut très bien précéder la réflexion.

On ne devient pas vieux pour avoir vécu un certain nombre d'années ; on devient vieux parce qu'on a déserté son idéal. Les années rident la peau : renoncer à son idéal ride l'âme.

Général MAC ARTHUR

Mais faut-il pour autant vouloir rester jeune ? Résistez au syndrome de Peter Pan, « le petit garçon qui ne voulait pas grandir » pour pouvoir jouir en permanence d'une félicité sans soucis.

© Éditions d'Organisation

Être jeune, c'est être spontané, rester proche des sources de la vie, pouvoir se dresser et secouer les chaînes d'une civilisation périmée, oser ce que d'autres n'ont pas eu le courage d'entreprendre ; en somme, se replonger dans l'élémentaire.

Thomas MANN

On met longtemps à devenir jeune.

PICASSO

Pour bien vivre son âge il faut l'accepter en s'efforçant d'y trouver d'autres formes de satisfaction que celles auxquelles nos âges précédents nous avaient habitués.

Rien de plus simple que de vieillir jeune. Il suffit de travailler dans la joie, tout en donnant le plus possible de son cœur.

Henry BORDEAUX

C'est après l'âge des passions que les grands hommes ont produit leurs chefs-d'œuvre ; comme c'est après les éruptions des volcans que la terre est plus fertile.

CHAMFORT

Le grand secret de l'alchimie sociale est de tirer tout le parti possible de chacun des âges par lesquels nous passons, d'avoir toutes ses feuilles au printemps, toutes ses fleurs en été, tous les fruits en automne.

BALZAC

Le management et le cinéma

Une origine de la sévérité dans « l'Itinéraire d'un enfant gâté » de Claude Lelouch.

C'est difficile de s'amuser quand on a de la mémoire.

On peut avancer longtemps dans la vie sans y vieillir. Le progrès, dans l'âge mûr, consiste à revenir sur ses pas, et à voir où l'on fut trompé. Le désabusement, dans la vieillesse est une grande découverte.

JOUBERT

Le management et l'histoire

« *Momento finis* » fut la devise des Templiers que l'on peut traduire par « Songe à ta fin » ou « Pense à ton but ».

Le management et la peinture

Pistes : Paul Delvaux, « La Joie de vivre » / René Magritte, « L'art de vivre », 1967 / Lebensfreude, « Joie de vivre », 1905 / Henri Matisse, « Le bonheur de vivre », 1905.

© Éditions d'Organisation

130 CINQ LOIS POUR GÉRER SON TEMPS ET SAVOIR SE RECENTRER SUR L'ESSENTIEL

Bien gérer son temps, c'est tenir d'abord compte de la **Loi de Pareto** ou Loi des 20/80 qui veut que l'essentiel prenne peu de temps et l'accessoire beaucoup. C'est l'application dans le domaine de la gestion du temps de la célèbre loi de l'économiste et sociologue italien du XIX^{e} siècle, Vilfredo Pareto. Les responsables d'entreprises constatent dans les secteurs les plus divers que 20 % des produits (ou des clients) font environ 80 % du chiffre d'affaires et que les 80 % restants ne font que 20 % du chiffre d'affaires. Dans le cadre de votre fonction, demandez-vous si vous ne consacrez pas 80 % de votre temps aux activités qui ne rentrent que pour 20 % dans les fonctions de réussite de votre poste ?

Mettez tous vos œufs dans le même panier – et surveillez le panier.

Mark TWAIN

Un habile homme doit savoir régler le rang de ses intérêts, et les conduire chacun dans son ordre. Notre avidité les trouble souvent, en nous faisant courir à cent choses à la fois. De là vient que pour désirer trop les moins importantes, nous ne faisons pas assez pour obtenir les plus considérables.

LA ROCHEFOUCAULD

Mais évitez la **Loi du moindre effort** qui nous incite à faire ce qui nous plaît avant de faire ce qui nous déplaît, ce qui va vite avant ce qui prend du temps, ce qui est facile avant ce qui est difficile, ce que nous savons faire avant ce qui est nouveau et ce qui est urgent avant ce qui est important. Évitez aussi de laisser surtout faire le hasard, l'habitude, les autres et d'agir par réflexe, dans le feu de l'action.

L'esprit s'attache par paresse et par constance à ce qui lui est facile ou agréable : cette habitude met toujours des bornes à nos connaissances, et jamais personne ne s'est donné la peine d'étendre et de conduire son esprit aussi loin qu'il pourrait aller.

LA ROCHEFOUCAULD

Tenez compte aussi de la **Loi de Parkinson** c'est-à-dire de la tendance à l'auto-inflation du temps dépensé qui fait que, comme les gaz dans la loi de Mariotte, le temps investi occupe tout l'espace qu'on lui accorde. L'humoriste anglais Northcote Parkinson a observé que dans un système à tendance bureaucratique, les moyens (donc les coûts) se développent par eux-mêmes sans que pour autant les résultats s'améliorent en conséquence.

© Éditions d'Organisation

Il en est de la vie comme de nos autres biens ; tout se dissipe quand on pense en avoir un grand fonds : l'économie ne devient exacte que pour ménager le peu qui nous reste.

SAINT ÉVREMOND

Oserais-je exposer ici la plus grande, la plus importante, la plus utile règle de toute l'éducation ? ce n'est pas de gagner du temps, c'est d'en perdre.

Jean-Jacques ROUSSEAU

Au-delà d'un certain seuil horaire, la productivité du temps investi décroît puis devient négative : c'est la **Loi d'Illich** ou Loi de la contre-productivité du temps investi au-delà d'un certain seuil **:** Ivan Illich a émis l'hypothèse qu'au-delà d'une certaine taille les effets pervers l'emportent sur les résultats positifs : l'école devient un obstacle à l'éducation, la médicalisation un obstacle à la bonne santé..., c'est le « toujours plus » des dialecticiens. L'analogie avec l'organisation personnelle est là encore intéressante. A partir de quelle charge horaire de travail devenez-vous improductif ? A partir de quand avez-vous intérêt à ne pas chercher à faire « plus de la même chose » mais autre chose, voire... rien du tout ? Soyez conscient de vos limites.

Il y a des affaires et des maladies que les remèdes aigrissent en certains temps, et la grande habileté consiste à connaître quand il est dangereux d'en user.

LA ROCHEFOUCAULD

Le temps a une dimension objective et une dimension subjective ou psychologique, qui est fonction de l'intérêt porté à l'activité exercée. **Paul Fraisse**, psychologue-spécialiste de la psychologie du temps, a établi les lois suivantes : « Plus une activité est morcelée, plus elle paraît durer longtemps », « Plus une activité est intéressante, plus elle paraît brève » et « Le temps d'une attente est toujours trop long ». Dire « Je n'ai pas assez de temps » est souvent dire « ce que je fais m'intéresse ». Dire « le temps passe lentement » c'est dire « ce que je fais m'ennuie ». Il est donc utile de confronter le temps subjectif et le temps objectif que nous utilisons, en se méfiant de la tendance spontanée à faire d'abord ou plus longuement ce qui plaît le plus et non ce qui est le plus important.

La grandeur de l'âme n'est pas tant tirer à mont et tirer avant, comme savoir se ranger et circonscrire. Elle tient pour grand tout ce qui est assez, et montre sa hauteur à aimer mieux les choses moyennes que les éminentes.

MONTAIGNE

Le management et la peinture

Pistes : Salvador Dali, « Montre molle au moment de sa première explosion » / René Magritte, « La peine perdue », 1962 / Man Ray, « Mort des heures », 1936.

© Éditions d'Organisation

131 PRÉVOIR SES ACTIVITÉS ET PLANIFIER SES OBJECTIFS DE VIE

Attention au cercle vicieux de l'imprévoyance : fasciné par les décisions à prendre d'urgence, il nous devient impossible de regarder à moyen terme. Mais faute d'avoir prévu ce moyen terme on se trouve très vite sur la défensive, débordé par un court terme qu'on n'a pas vu venir. Si donc savoir prévoir n'est pas la panacée, c'est cependant une des bases de la gestion efficace de son temps même si sa mise en œuvre n'est pas aisée.

Ce qu'on a prévu est presque toujours sans danger.

MACHIAVEL

Gouverner, c'est prévoir.

METTERNICH

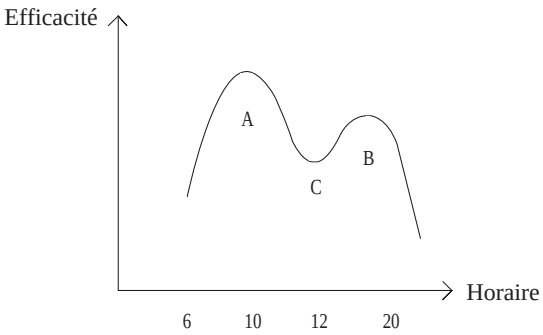
Le rôle de l'homme prévoyant est assez triste : il afflige ses amis, en leur annonçant les malheurs auxquels les expose leur imprudence. On ne le croit pas ; et, quand ces malheurs sont arrivés, ces mêmes amis lui savent mauvais gré du mal qu'il a prédit, et leur amour-propre baisse les yeux devant l'ami qui devait être leur consolateur, et qu'ils auraient choisi s'ils n'étaient pas humiliés en sa présence.

CHAMFORT

Pour planifier, inventoriez d'abord vos activités selon la méthode ABC en classant A ce qui est urgent et important, B ce qui est urgent ou important et C ce qui est ni urgent ni important. Puis allouez pour chaque activité un budget temps et une échéance. Il est plus fâcheux d'allouer trop peu de temps que l'inverse. Cela vous obligerait à toujours courir pour combler votre retard. Ensuite répartissez ces activités sur une journée en fonction de votre courbe quotidienne d'efficacité personnelle. La plupart des individus ont intérêt à mettre le paquet plutôt le matin quand ils sont en pleine forme que l'après-midi qui sera réservé aux activités extérieures où les horaires sont moins facilement maîtrisables. Attaquez les activités A dès le matin (vous pouvez par exemple tenir vos réunions importantes dès sept heures du matin et commencer ensuite par dicter votre courrier). Réservez les activités C pour les creux de journée et reprenez les activités B dans le second sommet de la journée, c'est-à-dire en fin d'après-midi. Planifiez votre journée et votre semaine en prévoyant des zones d'imprévu et des alternatives. Pendant la journée

© Éditions d'Organisation

consultez périodiquement votre agenda pour voir ce qui vous reste à faire. En cas de retard, accélérez votre rythme plutôt que de supprimer une activité prévue.



L'avenir (...) n'est jamais que du présent à mettre en ordre (...) tu n'as pas à le prévoir, mais à le permettre.

Antoine* DE *SAINT-EXUPÉRY

On ne subit pas l'avenir, on le fait.

Georges BERNANOS

Si vous voulez rendre encore plus cohérente votre planification, inscrivez-la résolument dans le long terme en commençant par faire vos plans de vie. Faites l'ensemble de ces plans en cascade, en partant de ce que vous voulez faire ou être d'ici la fin de votre vie (pour avoir de la réserve au cas où le premier objectif s'avérerait impossible à satisfaire, donnez-vous trois objectifs pas plus dont vous tirerez les objectifs intermédiaires qu'il est indispensable d'atteindre d'ici trois à cinq ans pour pouvoir réaliser vos objectifs de vie). Puis déduisez-en vos objectifs annuels, mensuels, etc.

Agir en primitif et prévoir en stratège.

René CHAR

Avant que de désirer fortement une chose, il faut examiner quel est le bonheur de celui qui la possède.

LA ROCHEFOUCAULD

Je trouve incompréhensible qu'un homme puisse vivre sans plan d'existence. Et, à la sécurité avec laquelle j'utilise le temps présent, au calme avec lequel j'envisage l'avenir, j'éprouve très profondément quel inestimable bonheur mon plan d'existence me procure.

KLEIST

Le management et l'histoire

Il n'y a que deux espèces de plan de campagne, les bons et les mauvais. Les bons échouent presque toujours par des circonstances imprévues qui font souvent réussir les mauvais.

NAPOLÉON PREMIER

© Éditions d'Organisation

132 LUTTER CONTRE LES INTERRUPTIONS ET LES DIFFÉRÉS

D'après la loi de Carlson ou Loi des séquences homogènes de travail, tout travail interrompu est moins efficace et prend plus de temps que s'il était effectué de manière continue. Au début des années cinquante, en Suède, le professeur Sune Carlson et ses assistants chronométrèrent durant plusieurs mois le travail quotidien de différents managers. Ils constatèrent qu'ils ne travaillaient jamais plus de vingt minutes sans être interrompus. En France des enquêtes plus récentes ont montré que la majorité des séquences homogènes de travail des cadres français dure moins de quinze minutes. Ces interruptions engendrent des pertes de temps, une dispersion et à la longue des phénomènes de stress. Ne tombez pas dans la loi injuste des interruptions qui veut que le premier arrivé soit le dernier servi et que le dernier arrivé soit le premier servi. On constate en général en France les pourcentages de répartition du temps suivants :

Nombre d'activités	
* travail au bureau	33 %
* entretiens téléphoniques	22 %
* échanges verbaux imprévus	20 %
* échanges verbaux prévus	20 %
* déplacements	5 %

Durée des activités	
* travail au bureau	20 %
* entretiens téléphoniques	7 %
* échanges verbaux imprévus	10 %
* échanges verbaux prévus	60 %
* déplacements	3 %

Il est clair d'après ce tableau que le manager s'assoit souvent à son bureau, mais qu'il n'y reste pas longtemps ; qu'il est souvent dérangé mais que ces dérangements ne prennent pas beaucoup de son temps. Le centre de ses activités consiste en rencontres.

Pendent opera interrupta.
Les travaux interrompus restent en suspens.

VIRGILE

Pour lutter contre les interruptions, compartimentez vos fonctions dans le temps : regroupez vos appels téléphoniques à certaines heures, n'acceptez de rendez-vous que certains jours, etc., ne laissez personne entrer dans votre bureau tant que vous n'avez pas terminé votre conversation téléphonique, ou tout autre travail entamé, ne vous auto-interrompez-pas, terminez le travail entrepris, limitez les interruptions externes, faites jouer à votre secrétaire un rôle de filtrage, éduquez votre entourage. Sachez dire « Non ». Ceci étant,

© Éditions d'Organisation

plus vous évoluerez vers le management supérieur, plus votre temps sera fractionné car principalement consacré aux interactions entre individus.

Personne ne travaille mieux que lorsqu'il fait une seule chose.

Saint Ignace DE LOYOLA

Prévoir, n'est pas remettre indéfiniment à plus tard. Ne remettez pas à plus tard par excès de rationalité du choix, par passivité, par peur de l'erreur et du risque, par indécision. En particulier quand vous désirez rencontrer quelqu'un, téléphonez-lui et tâchez de lui fixer un rendez-vous pour le jour même ou au pire pour le lendemain matin. Faites de même avec ceux qui vous appellent (si vous jugez bon de les recevoir). Prenez vos décisions sans différer. De toute façon, demain est un autre jour qui verra d'autres problèmes.

Le grand secret de notre maladie oscille entre la précipitation et la négligence.

GŒTHE

Gardez-vous de demander du temps ; le malheur n'en accorde jamais.

MIRABEAU

Ne faites pas d'abord (en début de journée et/ou de semaine) ce qui est court et facile mais ce qui est long et difficile, ce qui est habituel mais ce qui est nouveau, ce que vous aimez faire mais ce que vous n'aimez pas. Car si vous ne le faites pas à ce moment-là où vous n'avez pas encore subi toutes les interruptions de la journée, vous ne le ferez jamais ! La maturité dans la vie professionnelle c'est la capacité à différer la satisfaction de ses envies pour adapter d'abord son emploi du temps à celui de son équipe.

Ce qui m'intéresse n'est pas toujours ce qui m'importe.

Paul VALÉRY

Le management et l'histoire

Un bon exemple de politique d'anticipation : le traité de commerce du 23 janvier 1860. Et c'est finalement avec facilité que l'économie française s'adapta à ce libre échange imposé par Napoléon III avec l'Angleterre puis avec la plupart des pays européens.

L'empereur a eu raison de devancer l'opinion publique de quelques années.

SCHNEIDER (1864)

© Éditions d'Organisation

133 ÊTRE EFFICIENT C'EST-À-DIRE EFFICACE AU BON MOMENT

L'efficience, c'est l'efficacité au bon moment. Pour y arriver il est nécessaire d'appliquer la loi de l'Ecclésiaste, qui veut qu'il y ait « un moment pour tout et un temps pour chaque chose sous le ciel ». L'Ecclésiaste, texte biblique imprégné de dialectique et de la philosophie grecque de l'éternel retour peut être lu comme une invitation à savoir trouver le moment juste pour chaque activité et l'activité correspondant à chaque moment. Il énonce que l'alternance est dans le monde et dans la nature, mais aussi dans l'homme s'il sait se comporter comme il convient à chaque moment. En paraphrasant l'Ecclésiaste, on pourrait dire qu'il y a un temps pour réfléchir et un temps pour agir, un temps pour s'organiser et un temps pour exécuter, un temps pour l'activité et un temps pour le repos, un temps pour parler et un temps pour écouter, un temps pour soi et un temps pour les autres, un temps pour obéir et un temps pour commander. Combien de gens n'ont du temps que pour certaines choses et n'en font jamais d'autres, ou ne font jamais les choses au moment qui convient, ou font un peu de tout et rien de bien...

Choisir son temps, c'est gagner du temps.

BACON

On ne saurait trop insister sur tout le mal que peut faire un bon principe quand on en abuse.

RIVAROL

Le résultat le plus précieux de l'éducation est peut-être d'arriver à faire ce qu'il faut – bon gré, mal gré – au moment voulu. C'est la première leçon qu'il faudrait apprendre, mais si tôt que commence le dressage de l'homme, c'est probablement la dernière leçon qu'il sache à fond.

Thomas H. HUXLEY

Soyez donc « opportuniste » et trouvez l'activité qui convient à chaque moment. En particulier faites ce que tout le monde fait au moment où personne ne le fait (mais évitez par exemple de donner des coups de téléphone importants les lundi matin ou vendredi après-midi). Ne faites qu'une chose à la fois, et faites-la bien, en vous y donnant totalement. Sachez faire des choses différentes et même opposées, à des moments différents.

J'ai souvent observé que la cause du succès ou du non-succès des hommes dépendait de leur manière d'accommoder leur conduite aux temps. Celui qui se trompe le moins, et que la fortu-

© Éditions d'Organisation

ne seconde, est celui qui fait accorder, comme je l'ai dit, ses moyens avec le temps et les circonstances ; mais on ne chemine jamais qu'entraîné par la force de son naturel.

MACHIAVEL

Il n'y a rien dans le monde qui n'ait son moment décisif et le chef-d'œuvre de la bonne conduite est de connaître et de prendre ce moment.

Paul DE GONDI, cardinal DE RETZ

La science des occasions et des temps est la principale partie des affaires.

BOSSUET

Il ne suffit pas d'être un grand homme, il faut l'être au bon moment.

Georges POMPIDOU

Le management et l'histoire

Ce n'est pas la girouette qui tourne, c'est le vent.

***Edgar FAURE**, rallié à de Gaulle*

C'est l'esprit aussi de toute politique dite de « réalignement » ou de renversement des alliances (ce que fit la France au XVIII[e] siècle avec l'Autriche, ennemie héréditaire).

L'alternance est l'oxygène de la démocratie (...) Je vous en parle en connaissance de cause puisque j'ai eu à gérer trois alternances en sept ans : 1981, 1986, 1988. Tout compte fait, cela s'est plutôt bien passé.

***François MITTERRAND**, faisant le bilan politique des années 1980*

En entreprise, comme en démocratie politique, alternez donc les hommes dans les fonctions et les missions si vous ne voulez pas créer des féodalités et des états dans l'État.

Le management et la littérature

Alterner ses activités veut dire savoir mettre à profit certains moments de l'existence apparemment peu productifs comme le firent les personnages ci-dessous qui, emprisonnés à un moment de leur vie, consacrèrent leur temps de détention à écrire des textes dont beaucoup furent célèbres :

Guillaume Apollinaire (pour quelques-uns de ses poèmes les plus célèbres), François-Marie Arouet (dit Voltaire) (avec son grand poème épique, la Henriade), Miguel de Cervantes (qui commença à la prison royale de Séville Don Quichotte), Daniel Defoe (et son Hymne au pilori), Jean Genet (et son Chant secret, Notre Dame des Fleurs et Miracle de la rose), Adolf Hitler (qui écrivit en partie Mein Kampf à la forteresse de Landsberg), Jawaharlal Nehru (Glimpses of Wold History), Marco Polo (le Livre des Merveilles), Paul Verlaine, (qui écrivit à la prison de Mons, en Belgique, Romances sans paroles puis les poèmes de Sagesse), François Villon (son Grand Testament), et Oscar Wilde (De Profundis et Apologia). Extrait du Livre des listes.

© Éditions d'Organisation

134 TENIR COMPTE DE SES RYTHMES BIOLOGIQUES

Le rythme est une des plus grandes lois à laquelle l'univers soit soumis. Il est l'essence même de toute chose et de toute vie. Chez l'homme les rythmes de base sont le rythme cardiaque, respiratoire, et l'influx nerveux avec ses trains d'onde. Tout a son rythme propre avec des phases de flux et de reflux comme par exemple les phases « d'anabolisme et de catabolisme des cellules, c'est-à-dire d'assimilation des substances intuitives et de rejet des produits de déchets ». Plus un organisme est évolué, plus ses rythmes sont nombreux. Un manager efficace devra donc en permanence être à l'écoute et s'adapter aux différents rythmes des hommes et des organes qui composent son service.

Toute forme est serpentine.

Léonard DE VINCI

Aux États-Unis, au Japon et en Europe, nombreux sont ceux qui calculent leurs « biorythmes » (ou cycles physiques de 23 jours, émotionnels de 28 jours, et intellectuels de 33 jours avec période de charge et de décharge) pour améliorer leurs performances professionnelles ou sportives ou pour diminuer les risques d'accidents de toutes sortes. Cette approche semble intéressante moins par sa « scientificité » qui a pu être remise en cause par certaines études sur les accidents de la route, que par son incitation pédagogique à la découverte des multiples rythmes qui nous traversent (rythme des saisons, influence du climat sur nos comportements, rythmes journaliers, rythmes horaires, rythmes du sommeil...). C'est le domaine de la chronobiologie, science en plein développement.

Le mérite des hommes a sa saison aussi bien que ses fruits.

LA ROCHEFOUCAULD

Toute méthode est rythme. Perd-on le rythme du monde qu'on perd aussi le monde. Chaque homme a son rythme particulier.
L'algèbre c'est la poésie. Le sens rythmique c'est le génie.

NOVALIS

Découvrez vos rythmes personnels et soyez à l'écoute de vos horloges internes. Tirez-en parti : programmez des activités stratégiques ou de réflexion à des moments de haute forme et des activités de routine à des moments de recharge ou de récupération.

© Éditions d'Organisation

Le rythme a quelque chose de magique, il nous fait même croire que le sublime nous appartient.

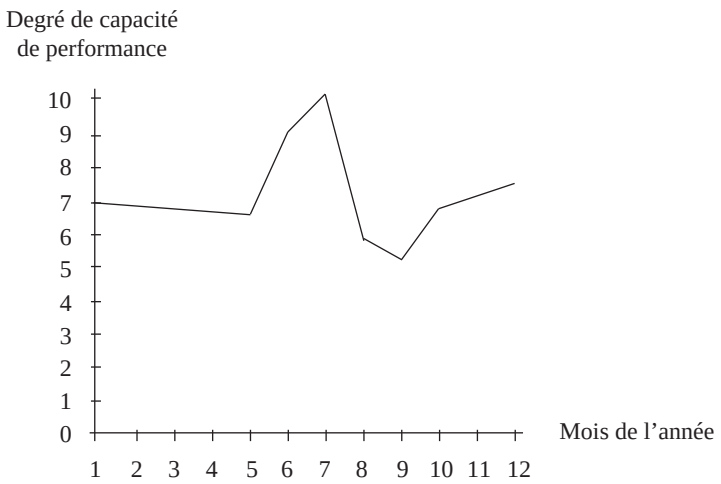
GŒTHE

Toute existence a son apogée, une époque pendant laquelle les causes agissent et sont en rapport exact avec les résultats. Ce midi de la vie, où les forces vives s'équilibrent et se produisent dans tout leur éclat, est non seulement commun aux êtres organisés, mais encore aux nations, aux idées, aux institutions qui, semblables aux races nobles et aux dynasties, naissent, s'élèvent et tombent.

BALZAC

Planifiez vos activités sur l'année en tenant compte des cycles saisonniers. En moyenne dans l'hémisphère Nord et dans les conditions climatiques de l'Europe de l'Ouest, les mois où l'être humain est au meilleur de ses moyens physiques, sont, d'après Hellpach, juin et juillet et les mois où il est au plus bas sont en général à la fin de l'été et en automne.

Variation des performances annuelles



Et si ce schéma ne vous correspond pas, pourquoi ne pas tenir vous-même l'historique de vos périodes d'efficacité en vous notant régulièrement par des notes représentant votre efficacité intellectuelle : ai-je pendant cette période pris de bonnes ou de mauvaises décisions, ai-je eu les idées claires, votre efficacité émotionnelle : me suis-je disputé, me suis-je fait des amis ? Enfin votre efficacité physique : suis-je tombé malade, me suis-je senti fatigué ? Et synthétisez ces évaluations en essayant d'en tirer le cas échéant, une récurrence statistique propre.

Quant aux saisons, c'est au printemps et au commencement de l'été que les enfants et ceux qui se rapprochent de cet âge se trouvent le mieux et jouissent de la meilleure santé ; pendant l'été et le commencement de l'automne, ce sont les vieillards ; pendant le reste de l'automne et pendant l'hiver, ce sont les personnes d'un âge moyen.

HIPPOCRATE

© Éditions d'Organisation

XVII

SE DONNER UNE ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

AVOIR LE RESPECT DE LA QUALITÉ

La qualité de la prestation ou du produit proposé est la contrepartie du respect que vous devez au client et à vous-même. Pour être un « homme de qualité » commencez par respecter votre travail quel qu'il soit, dès l'instant que vous l'avez choisi. Pour cela dépassez les simples exigences de votre fonction pour vous préoccuper sans cesse d'améliorer le service apporté aux clients. Traitez-les en permanence comme des invités de « marque » et demandez-vous ce que vous pouvez faire de plus pour eux. Sachez par exemple surprendre vos clients par des gestes inattendus. Il n'y a pas, à terme, de réussite durable sans la croyance, partagée par tous, que cette réussite doive être fondée sur une politique de qualité. Ainsi si vous voulez créer une nouvelle activité, commencez par vous consacrer au meilleur produit, ou à celui que vous croyez être le meilleur.

Faites toutes choses comme si quelqu'un vous regardait.

ÉPICURE

Ce qui vaut la peine d'être fait vaut la peine d'être bien fait.

Devise de Nicolas POUSSIN

La netteté est le vernis des maîtres.

VAUVENARGUES

On abîme la vie en acceptant n'importe quoi à la place du meilleur.

Jacques CHARDONNE

La qualité est-elle dans les détails ? En fait il n'y a pas de petits détails non plus que de petits défauts car ceux-ci peuvent faire les grands échecs. A l'inverse les grandes réussites sont souvent nées d'idées et de principes simples. A commencer dans les services par la disponibilité et la gentillesse qui sont un facteur important de vente. Pour atteindre un haut niveau de qualité, faites bénéficier vos collaborateurs, surtout ceux qui sont au contact des clients, d'un haut niveau de formation et d'informations.

Une telle minutie dans les détails peut vous paraître superflue, mais cette énumération n'a pour but que d'appeler votre attention sur la nécessité d'observer et de réfléchir et de vous convaincre

© Éditions d'Organisation

que rien n'est inutile qui peut contribuer au succès. L'expérience me l'a appris : elle vous l'apprendra de même, mais que ce ne soit pas à vos dépens.

SUN TSÉ

Les petites choses sont souvent de meilleures marques que les grandes.

Paul DE GONDI, cardinal DE RETZ

Dieu est dans les détails.

Paul VALÉRY

Un esprit de détail s'applique avec de l'ordre et de la règle à toutes les particularités des sujets qu'on lui présente : cette application le renferme d'ordinaire à de petites choses ; elle n'est pas néanmoins toujours incompatible avec de grandes vues, et quand ces deux qualités se trouvent ensemble dans un même esprit, elles l'élèvent infiniment au-dessus des autres.

LA ROCHEFOUCAULD

Ne confondez pas qualité et innovation. La qualité ce n'est pas de créer par exemple un nouveau concept de voiture mais que les voitures reçoivent une 10 e couche de peinture supplémentaire pour mieux résister au soleil. Attention cependant : la qualité n'est pas la quantité. Au contraire, il faut savoir passer du « toujours plus » au « toujours mieux » et « aux petits plus » qui font les grandes différences. En cherchant bien il y a toujours quelque chose qu'on peut améliorer à toute chose. Dans ce cas-là on peut se demander si la qualité profonde est compatible avec l'industrie de masse. Eh bien oui, au contraire. La qualité devient la seule façon de faire durablement la différence avec ses concurrents sur des marchés par ailleurs de plus en plus banalisés en particulier en ajoutant à tous vos produits des services réellement utiles. Les nouveaux produits qui apparaissent et s'imposent sur les marchés comportent avant tout une idée nouvelle de service.

En travaillant pour les masses, l'industrie moderne va détruisant les créations de l'art antique dont les travaux étaient tout personnels au consommateur comme à l'artisan. Nous avons des produits, nous n'avons plus d'œuvres.

BALZAC

Le management et l'histoire

Je ne dispose pas des moyens que j'estime aujourd'hui nécessaires pour assurer efficacement mes fonctions de Premier ministre et, dans ces conditions j'ai décidé d'y mettre fin.

***Jacques CHIRAC** – Le 25 août 1976, prenant l'initiative de démissionner, ce qui était fort inhabituel dans les pratiques de la V^e^ république.*

Vouloir la qualité c'est se donner d'abord les moyens de sa politique ou savoir partir quand ils font défaut.

© Éditions d'Organisation

135

DONNER DU SENS À SON EXISTENCE et à celle des autres. MANAGER DES PROJETS.

Dans nos sociétés modernes, mobiles, instables où règne l'apologie du chaos et de la diversité, le sens de l'homme au travail n'apparaît pas toujours très clairement. Est-il Y selon Mc Grégor ou X ? (voir chapitre XV, 2). Or la vision du sens de son travail ne peut pas ne pas avoir de répercussion sur le reste de sa vie personnelle. L'homme n'est pas fait de comportements étanches ; il se met progressivement au même niveau sur tous les secteurs de sa vie qu'il finit par englober dans une même vision qui donne un sens général à sa vie et lui donne toute sa valeur à ses propres yeux. Mais à partir de quoi donner du sens ? Dans le temps, le passé, le présent et le futur sont conjointement porteurs de sens.

Durer : devenir sa propre histoire. Autant que nos actes, nous prenons en charge ce qui nous advient. Tout nous fait signe : à nous d'en faire sens.

Pierre EMMANUEL

Dans l'espace, le sens peut nous être apporté à la fois par le contact (et l'imitation ?) de la nature, par la culture, et surtout par le renforcement de nos liens avec les autres hommes. En un mot, par une prise en compte du pérenne qui relativise les aléas de la vie quotidienne. La nature d'abord donne du sens en ce qu'elle nous rappelle les lois fondamentales de la vie. La culture nous fait découvrir le sens à partir de chefs-d'œuvre qui ont traversé l'espace et le temps et qui nous font sortir de nous-mêmes en nous apportant sérénité et foi dans l'activité de l'homme ordonnée vers des buts élevés et non éphémères. Pour retrouver l'énergie de marcher dans le « bon sens », faites donc des pauses culturelles en écoutant par exemple *L'hymne à la joie* de Beethoven ou en retrouvant le sourire des anges de nos cathédrales. Enfin, le service de l'homme, la contribution à son développement sont également porteurs d'un sens fort, celui de la reconnaissance de l'humain. Incorporez donc un sens de service à vos différentes activités professionnelles (clients, fournisseurs, collaborateurs) et vous en serez davantage motivé (ainsi que votre entourage). Aider les autres c'est aussi donner du sens à sa propre vie.

Faire les plus petites choses par les plus grands motifs, et voir dans les plus petits objets les plus grands rapports, voilà le grand moyen de se perfectionner en soi l'homme sensible et l'homme intellectuel.

JOUBERT

© Éditions d'Organisation

Avant tout, rien faire au hasard ni sans un but assuré. Ensuite, ne jamais proposer d'autre but à ses actions que le bien de la société.

Marc AURÈLE

Celui qui donne un coup de pioche veut connaître un sens à son coup de pioche. Et le coup de pioche du bagnard qui humilie le bagnard n'est point le même que le coup de pioche du prospecteur qui grandit le prospecteur. Le bagne réside là où des coups de pioche sont donnés qui n'ont point de sens, qui ne relient pas celui qui les donne à la communauté des hommes.

Antoine DE SAINT-EXUPÉRY

Si tu veux être heureux de ta valeur
Donne de la valeur au monde.

SCHOPENHAUER

La seule possibilité de donner un sens à son existence c'est d'élever sa relation naturelle avec le monde à la hauteur d'une relation spirituelle.

Albert SCHWEITZER

Donnez-nous de grands hommes et de grandes actions pour que nous retrouvions le sens des grandes choses.

DRIEU LA ROCHELLE

Les projets sont des incitations à prendre des risques calculés. Ils aident à mieux faire face à une situation inhabituellement difficile et se conduisent parallèlement à la gestion habituelle du poste. Leur individualité vient de ce qu'ils sont assortis d'échéances précises et dotés de budgets particuliers. Mais ne prenez jamais un projet au pied de la lettre et adaptez la théorie « planifier, organiser, coordonner et contrôler » au contexte réel. N'acceptez un projet qu'après l'avoir contesté et être sûr d'avoir obtenu les meilleurs délais, moyens et autorité pour le conduire à bonne fin. Cela ne veut pas dire l'enterrer ou en faire une usine à gaz mais au contraire le recentrer : est-il vraiment utile et suis-je le mieux placé pour le résoudre ? M'a-t-on révélé les vraies contraintes et bien défini les résultats visés ? D'ailleurs, ne croyez pas tout ce qu'on vous en dira car les moyens nécessaires et les difficultés à respecter les délais sont presque toujours sous-estimés. Une fois ces précautions prises, recherchez des projets qui ont du sens pour vous. Ils vous aideront à vous élever plus vite. A commencer par le plus important : votre projet de vie.

Motifs et mobiles n'ont que le poids de mon projet.

Jean-Paul SARTRE

La science des projets consiste à prévenir les difficultés de l'exécution.

VAUVENARGUES

Les peuples sont en train de demander la culture, alors qu'ils ne savent pas ce que c'est.

***André MALRAUX**, ministre de la Culture – Assemblée nationale, le 27 octobre 1966.*

L'entreprise aussi doit devenir une maison de la culture pour prendre encore plus de sens aux yeux de ses membres internes et des partenaires externes.

© Éditions d'Organisation

136 FAIRE RÊVER

Organiser le rêve dans votre entreprise peut paraître paradoxal. C'est en effet vouloir utiliser son cerveau limbique gauche pour stimuler son cortex droit ! Mais celui-ci n'est-il pas justement syncrétisme et union des contraires. La démarche est donc moins « folle » qu'il n'y apparaît. Organiser la vision de l'entreprise : c'est définir et affirmer régulièrement sa vocation. De même que les finalités de ses dirigeants.

Faute de vision, le peuple vit sans frein.
(...) Là où il n'y a pas de vision, les peuples périssent.

LA BIBLE

Toute action humaine a commencé par être un rêve et a fini par devenir un rêve.

Theodor HERZL

Pour faire progresser vos collaborateurs et les aider à se réaliser complètement dans leur travail, reliez les objectifs que vous leur assignez à leur propre rêve au lieu de les opposer. Ne leur dites pas : « Il faut choisir : ou tu t'intéresses définitivement à ton poste chez nous et tu arrêtes de nous parler toujours de ton vieux projet de... ou on se sépare ». Mais dites-leur plutôt : « Tu sais, en réussissant dans ton poste actuel, tu te donnes encore plus de chance de réaliser un jour ton rêve car... »

De toutes les nations ce sont les Grecs qui ont fait le plus beau rêve de vie.

GŒTHE

Rien de grand ne se fait sans chimères.

Ernest RENAN

Tout commence en mystique et finit en politique.

Charles PÉGUY

Ils ont vaincu parce qu'ils ont su faire rêver les peuples.
Ils ont vécu parce qu'ils ont su remplir leur rêve.

René CHAR

© Éditions d'Organisation

Le management et le cinéma

Piste : le film de **Warren Beatty « Dick Tracy »** où l'on peut admirer la belle plaidoirie d'un gangster désireux de prendre la direction du syndicat du crime et développant pour cela, devant ses pairs réunis, une théorie mobilisatrice du rêve commun.

Le management et l'histoire

Souvenez-vous des rêves de vie que firent les grands managers de l'histoire. Dans son cycle **« le rêve le plus long de l'histoire »**, l'écrivain **Benoist Méchin** fait revivre plusieurs grandes figures historiques en analysant la façon dont ils ont respectivement accompli leur rêve : Alexandre le Grand ou le rêve dépassé, L'Empereur Julien ou le rêve calciné, Bonaparte en Egypte ou le rêve inassouvi, Laurence d'Arabie ou le rêve fracassé, Cléopâtre ou le rêve évanoui, Frédéric de Hohenstaufen ou le rêve excommunié, Lyautey l'Africain ou le rêve immolé. Pour rêver, il faut voir grand et loin, être en quelque sorte mégalomane. Certes la mégalomanie n'est pas une condition suffisante pour la réalisation d'un grand projet, elle peut cependant la conditionner.

Tous les grands hommes se sont crus plus ou moins inspirés.

JOUBERT

Ce que raconte l'histoire n'est, en effet, que le long rêve, le songe sourd et confus de l'humanité.

SCHOPENHAUER

Le progrès n'est que l'accomplissement des utopies.

Oscar WILDE

Le management et la politique

Si la part du rêve fait partie du jeu politique il ne faut cependant pas tomber dans l'illusion de croire que l'on peut toujours tout arranger.

Le drame de Giscard c'est qu'il ne sait pas que l'histoire est tragique.

Raymond ARON

On ne peut gouverner un peuple sans le faire rêver.

Jacques ATTALI

© Éditions d'Organisation

137 RÉALISER SA VOCATION

Pour vous sentir épanoui dans ce que vous faites, assurez-vous que vos activités professionnelles vous donnent l'occasion de développer vos aptitudes naturelles : nous en avons tous. Aussi convient-il d'en faire la liste, de les analyser et de les classer par ordre préférentiel. Travailler en mettant en pratique et en développant nos talents, nous donne une force certaine et une grande satisfaction de soi, ce qui nous conduit au succès.

L'homme est fils de ses œuvres : il est ce qu'il veut être ; il est l'image du Dieu qu'il se fait ; il est la réalisation de son idéal.

Louis CONSTANT

Pour réaliser votre vocation, commencez par repérer vos valeurs dominantes et demandez-vous ce que vous aimez le plus dans le travail : peut-être le climat relationnel, le fait de travailler en équipe, d'échanger des idées ou l'opportunité de prendre des responsabilités et d'avoir du pouvoir. Ou encore de réaliser des choses concrètes, de créer, de produire (travailler dans l'industrie), ou de réussir sans trop savoir pourquoi (dans ce cas choisissez des postes où vous serez reconnu et récompensé à partir d'objectifs définis à court terme) d'avoir de l'argent et des avantages matériels ou de pouvoir réfléchir avec méthode à partir de faits et de chiffres sans implication émotionnelle, de vous sentir en sécurité dans une entreprise bien organisée et relativement conformiste et fonctionnarisée ou au contraire d'avoir une marge de manœuvre et une certaine flexibilité. Trouvez donc la mission qui correspond le plus à vos valeurs et vos potentiels et réalisez-la !

La seule vérité est qu'il faut se créer ! C'est alors seulement qu'on se trouve.

PIRANDELLO

Chaque homme extraordinaire a une certaine mission à accomplir.
(...) Si nous nous manquons à nous-mêmes, tout nous manque.
(...) Le but de la vie est la vie elle-même.

GŒTHE

Deviens ce que tu es.

NIETZSCHE

© Éditions d'Organisation

Le management et le cinéma

Qu'est-ce qui fait **« L'étoffe des héros »** ? selon **Philip Kaufman**.

Un astronaute, John Glenn, exprime devant la presse ses motivations et celles de ses co-équipiers.

> ***John Glenn :*** *Je pense foncièrement que vous et moi, nous avons été mis sur cette terre pour nous réaliser à peu de chose près avec un maximum de chance, et c'est ce qui dicte ma vie. Quand on a certains talents, une certaine capacité, il nous appartient effectivement d'utiliser ses dons ou ses capacités du mieux que l'on peut.*

Commentaires : D'entrée de jeu, John Glenn se place sur le même plan que son auditoire « (vous et moi) ». S'il évoque la notion de devoir (ce qui dicte ma vie) il l'atténue par l'optimisme du résultat (avec un maximum de chance) et en refusant la petite voix du « sois parfait » (à peu de chose près). John Glenn parle ainsi pour donner du « sens » à sa vie, aux deux sens du terme : direction et signification.

> *Prophète n'est pas celui qui aurait reçu une éducation de prophète, mais celui qui a la conscience intime de ce qu'il est, doit et ne peut pas ne pas être. Cette conscience est rare, et ne peut être éprouvée que grâce aux sacrifices que l'homme fait à sa vocation. De même que la vraie science est l'art véritable.*
>
> ***Léon TOLSTOÏ***
>
> *Être, c'est créer et non recevoir sa vie.*
>
> ***MILOSZ***
>
> *Il s'agit à tout moment de sacrifier ce que nous sommes à ce que nous pouvons devenir.*
>
> ***C. DU BOS***

Piste : L'arrangement d'Elia Kazan

Le management et le théâtre

> ***Lopakhine :*** *Parfois, quand je ne peux pas m'endormir, je me dis : « Mon Dieu, tu nous as donné d'immenses forêts, des champs infinis, les horizons les plus profonds, vivant ici nous devrions, en vérité, être nous-mêmes des géants ».*
>
> ***TCHÉKOV*** *(La Cerisaie)*

Pour réaliser sa vocation, il faut bien sûr croire dans sa chance, mais en la consolidant par l'audace et l'énergie laborieuse, c'est-à-dire en utilisant à la fois son cortex droit et son limbique gauche : n'est-ce pas là, « la diagonale du fou » ? (voir chapitre XV, 8).

> *On ne peut remarquer sans étonnement que les hommes qui ont opéré de grandes choses sur le théâtre du monde, et se sont élevés au-dessus de leurs contemporains, ont été tous, ou au moins la plupart, d'une obscure origine. Jouets des caprices de la Fortune les uns furent en naissant exposés aux bêtes ; ceux-là ont été d'une si vile extraction, que pour en cacher la bassesse, ils se sont donnés pour fils de Jupiter ou de quelque autre dieu. Sans doute, la Fortune veut par là montrer au monde que c'est elle seule, et non pas la sagesse humaine, qui fait les grands hommes ;*

© Éditions d'Organisation

en commençant à exercer sa puissance dans un temps où cette sagesse ne peut rien, elle nous force à reconnaître que tout est son ouvrage.

MACHIAVEL

Que personne ne dise qu'un pauvre tailleur ne peut pas aller loin ni parvenir à de hautes distinctions ; il n'a besoin pour cela que de frapper à la bonne porte et, ce qui est le principal, d'avoir de la chance.

GRIMM

La gloire des grands hommes tient pour un quart à leur audace, pour deux quarts au hasard, pour le dernier quart à leurs crimes.

Ugo FOSCOLO

Pour être un manager efficace, vous devez régulièrement vous demander si vous êtes à la bonne place, c'est-à-dire celle qui correspond à vos valeurs et si vous y réalisez votre vocation. Ca ne sera pas le cas si vous ne pouvez pas penser à votre travail sans anxiété, si vous êtes réticent sur tout ce qui touche votre activité professionnelle, si vos relations sont difficiles avec vos supérieurs ou vos collègues ou si vous enviez le travail de vos amis. L'inadaptation au métier que vous faites peut venir de nécessités sociales ou financières trop vite acceptées ou d'une mauvaise prise en compte de vos aptitudes naturelles occultées par des désirs qui ne sont pas vraiment les vôtres mais ceux de votre entourage. Car on devient progressivement non ce qu'on pense être, non même ce que les autres pensent que l'on est, mais ce qu'on pense que les autres pensent que l'on est.

Travaillez, chacun en sa vocation.

RABELAIS

Il vaut mieux déroger à sa qualité qu'à son génie. Ce serait être fou de conserver un état médiocre au prix d'une grande fortune et de la gloire.

VAUVENARGUES

Les vocations manquées déteignent sur toute l'existence.

BALZAC

Trouver sa voie ce n'est pas rechercher un poste où l'on a plus de liberté ou d'argent. Ce sont là plutôt de bonnes raisons pour quitter son travail actuel plus que pour se réaliser dans une nouvelle activité. En tout cas, ce ne sont pas des motifs suffisants pour se mettre à son compte, vous le regretteriez vite. Ne créez votre propre entreprise que poussé par une passion irrésistible, voire une obsession qui vous donne le sentiment que si vous ne réalisiez pas votre projet, vous ne vous le pardonneriez jamais. Réaliser sa vocation c'est vouloir vivre de ses passions les plus authentiques, c'est-à-dire celles qui nous semblent s'identifier le plus au but même de la vie, en ne se satisfaisant de rien d'autre.

La vie n'est que ce que nous la font les sentiments.

BALZAC

© Éditions d'Organisation

138 LES VOIES DU SUCCÈS ET DE LA FORTUNE
Bien gérer sa carrière

Il y a beaucoup de recettes pour échouer, mais il y en a peu pour réussir. D'ailleurs une brillante carrière est rarement sans détours. Il sera en tout cas indispensable pour avoir un maximum de chance de « réussir » de commencer par se donner des ambitions réalistes c'est-à-dire conformes à ses points forts et ses points faibles et de tracer ses plans de carrière très tôt. Puis d'être bien informé pour profiter des opportunités ce qui implique de savoir changer de situation quand il faut (en particulier si vous êtes monté trop vite trop haut et que vous risquez de stagner ou si vos talents ne sont pas reconnus). Il vaut mieux changer un peu trop tôt que risquer de stagner. Plus vous diversifirez vos activités, pour ne pas rester dépendant d'un seul secteur de réussite, plus vous monterez.

Il y a pour arriver aux dignités ce qu'on appelle la grande voie ou le chemin battu ; il y a le chemin détourné ou de traverse, qui est le plus court.

LA BRUYÈRE

Rien n'est si doux que de faire sa fortune par soi-même : le premier pas coûte quelques peines ; les autres sont aisés. Il faut être économe dans sa jeunesse ; on se trouve dans sa vieillesse un fonds dont on est surpris.

VOLTAIRE

Amis, qu'est-ce qu'une grande vie, sinon une pensée de la jeunesse exécutée par l'âge mûr.

Alfred DE VIGNY

Cet âge, qui, pour tous les hommes, se trouve entre vingt-deux et vingt-huit ans, est celui des grandes pensées, l'âge des conceptions premières, parce qu'il est l'âge des immenses désirs, l'âge où l'on ne doute de rien : qui dit doute, dit impuissance. Après cet âge, rapide comme une semaison, vient celui de l'exécution. Il est en quelque sorte deux jeunesses : la jeunesse durant laquelle on croit, la jeunesse pendant laquelle on agit ; souvent elles se confondent chez les hommes que la nature a favorisés, et qui sont, comme César, Newton et Bonaparte, les plus grands parmi les grands hommes.

Je réussirai ! Le mot du joueur, du grand capitaine, mot fataliste qui perd plus d'hommes qu'il n'en sauve.

BALZAC

© Éditions d'Organisation

Sachez vous réorienter en milieu de carrière pour trouver un poste à votre pointure. Et si vous n'en trouvez pas, créez-le en devenant entrepreneur. Pour réussir votre nouvelle entreprise, faites ce que vous avez déjà fait pour quelqu'un d'autre.

Quelques-uns ont fait dans leur jeunesse l'apprentissage d'un certain métier, pour en exercer un autre, et fort différent, le reste de leur vie.
(...) Un homme haut et robuste qui a une poitrine large et de larges épaules, porte légèrement et de bonne grâce un lourd fardeau, il lui reste encore un bras de libre : un nain serait écrasé de la moitié de sa charge : ainsi les postes éminents rendent les grands hommes encore plus grands, et les petits beaucoup plus petits.
(...) Les hommes, pressés par les besoins de la vie, et quelquefois par le désir du gain ou de la gloire, cultivent des talents profanes, ou s'engagent dans des professions équivoques, et dont ils se cachent longtemps à eux-mêmes le péril et les conséquences : ils les quittent ensuite par une dévotion discrète, qui ne leur vient jamais qu'après qu'ils ont fait leur récolte, et qu'ils jouissent d'une fortune bien établie.

LA BRUYÈRE

Pour créer une entreprise, écoutez vos passions ainsi que votre bon sens et faites tout pour mettre vos idées en pratique. Mais le succès peut se payer très cher et nombreux sont ceux qui ont perdu leur âme en tentant de réaliser leur idéal. Surtout si celui-ci était plus un idéal de possession que de réalisation. On n'est d'ailleurs pas toujours fortuné pour avoir fait fortune. Pour éviter toute désillusion, poursuivez au moins deux buts dans des sphères d'intérêt bien distinctes et soyez attentif à la qualité et à la moralité des moyens que vous emploierez pour les réaliser.

Il faut gouverner la fortune comme la santé : en jouir quand elle est bonne, prendre patience quand elle est mauvaise, et ne faire jamais de grands remèdes sans un extrême besoin.

LA ROCHEFOUCAULD

Moins on veut mériter sa fortune, plus il faut se donner de peine pour le faire.

VAUVENARGUES

Les biens de la terre ne font que creuser l'âme et en augmenter le vide.

CHATEAUBRIAND

Pour faire fortune, soyez fort et « poussez » les événements : c'est-à-dire agissez tout à la fois avec courage et souplesse mais sans vous faire trop d'illusions sur le coût réel qu'il vous faudra payer en contrepartie.

La fortune aime les gens peu sensés ; elle aime les audacieux et ceux qui ne craignent pas de dire : le sort en est jeté.

ÉRASME

Pour réussir dans le monde, retenez bien ces trois maximes : voir, c'est savoir ; vouloir, c'est pouvoir ; oser, c'est avoir.

Alfred DE MUSSET

© Éditions d'Organisation

139 POUR UNE ÉTHIQUE D'ENTREPRISE : *Le manager honnête homme*

Le manager honnête homme est celui qui cultive la probité car il respecte avant tout son environnement humain. Il pratiquera dans ses relations interpersonnelles « l'assertivité » (ou force tranquille) et sera sensible au fait de donner une dimension éthique à sa conduite manageriale. S'il veut être un être de valeur, il devra poser des valeurs, ce qui le rendra libre et responsable. Ainsi pour motiver, il cultivera les valeurs morales appropriées à chaque étage de la pyramide des besoins humains de Maslow vue au chapitre VII, 1.

Le manager honnête-homme qui veut sécuriser ses collaborateurs devra d'abord cultiver la rectitude nécessaire pour clarifier en permanence les rapports. Il saura ensuite rassembler autour de lui s'il possède l'enthousiasme nécessaire pour faire partager ses objectifs. Il saura d'autant mieux valoriser son entourage qu'il aura pour lui de la considération nécessaire pour reconnaître les intentions, l'identité et les actes de ses semblables. Pour impliquer et responsabiliser ses collaborateurs il devra avoir le courage indispensable de leur faire confiance *a priori*. Enfin, il deviendra un véritable manager-developpeur par l'abnégation qui lui fera respecter les choix différents des siens.

La gloire n'est jamais où la vertu n'est pas.

***LE FRANC DE POMPIGNAN** (souvent attribué à **LAMARTINE**)*

L'honnête homme tient le milieu entre l'habile homme et l'homme de bien, quoique dans une distance inégale de ses deux extrêmes.
(...) L'on peut s'enrichir dans quelque art, ou dans quelque commerce que ce soit, par l'ostentation d'une certaine probité.

LA BRUYÈRE

Pour « moraliser » votre entourage, travaillez donc avec des partenaires assermentés en les faisant s'engager par écrit sur des principes d'action simples et intangibles. Ce pourra être une charte interne du service ou un guide externe de bonne conduite dans les affaires. Faites officialiser toujours par écrit l'accord des intéressés sur ces documents !

La probité, qui empêche les esprits médiocres de parvenir à leurs fins, est un moyen de plus de réussir pour les habiles.

VAUVENARGUES

© Éditions d'Organisation

Honnêtes vis-à-vis de nous-mêmes et vis-à-vis des amis ; braves envers l'ennemi ; magnanimes envers le vaincu ; polis – toujours : telles sont nos quatre vertus cardinales.

NIETZSCHE

Un cœur miséricordieux et compatissant est le principe de l'humanité ; le sentiment de la honte et de l'aversion est le principe de l'équité et de la justice ; le sentiment d'abnégation et de déférence est le principe des usages sociaux ; le sentiment du vrai et du faux ou du juste et de l'injuste est le principe de la sagesse.

CONFUCIUS

Je ne connais que deux belles choses dans l'univers : le ciel étoilé sur nos têtes, et le sentiment du devoir dans nos cœurs.

KANT

Méfiez-vous de ceux qui parlent trop souvent d'éthique : ils cachent par l'abus de forme le vide de fond. L'éthique dans les affaires c'est d'abord prévenir les abus et l'abus d'éthique n'est donc plus moral. D'ailleurs, l'origine des comportements moraux peut être fort suspecte quand ils proviennent par exemple d'un échec ou d'un malheur. De même que leur emploi. Si la morale fonde la responsabilité individuelle, l'excès de morale et la trop forte référence à des valeurs collectives intangibles, risquent de l'anéantir. D'où la nécessité de dépasser les chartes de valeurs d'entreprise par des exigences éthiques plus personnelles ou plus sélectives : ainsi une fois bien acclimaté à votre nouveau poste de manager, vérifiez que le respect total des normes ne soit pas en fait plus dommageable que leur transgression. Pour cela déterminez le taux acceptable de transgression en distinguant les règles qui peuvent être raisonnablement laissées de côté, de celles qui peuvent être délibérément violées à condition que cette transgression ne soit pas interprétée comme une rébellion.

Le monde est plein d'honnêtes gens. On les reconnaît à ce qu'ils font les mauvais coups avec plus de maladresse.

PÉGUY

Peut-être la leçon est-elle qu'il faut abolir les valeurs dans le moment même que nous les découvrons.

PONGE

La management et la peinture

Un peintre des vertus morales : **Greuze**.

Il y a des gens qui n'ont de la morale qu'une pièce.
C'est une étoffe dont il ne se font jamais l'habit.

JOUBERT

Piste : Pablo Picasso, « L'ascète », 1903.

© Éditions d'Organisation

140 ÊTRE UN HOMME DE DEVOIR OU DE CONSCIENCE ?

Au sens du devoir on peut opposer la conscience humaine. C'est là un des aspects de la dualité cerveau gauche/cerveau droit. C'est aussi une opposition politique et l'on a pu dire que si chez l'homme de gauche les droits l'emportent sur les devoirs, pour l'homme de droite ce sont les devoirs qui l'emportent sur les droits. Un manager doit savoir gérer une crise de conscience sans se centrer uniquement sur son sens du devoir.

La conscience, qui est la lumière de l'intelligence pour distinguer le bien et le mal ; l'humanité, qui est l'équité du cœur ; le courage moral, qui est la force d'âme, sont les trois grandes et universelles facultés morales de l'homme.

CONFUCIUS

Il y a certaines questions en morale auxquelles un homme sage et sûr de sa conscience ne doit jamais répondre. La loi est écrite sur le frontispice de l'édifice social ; elle garde les portes et les avenues, et ne connaît ni acception ni exception. Il est pourtant, dans l'édifice de la morale et des lois, un asile secret que j'appellerais volontiers le tribunal de la conscience, dont la vertu seule connaît le chemin, et que la multitude doit à jamais ignorer.
(...) Ainsi les lois sont faites pour retenir les méchants, la religion pour les âmes intéressées, et la morale pour les consciences.

RIVAROL

Ce n'est pas la raison qui nous fournit une direction morale, c'est la sensibilité.

BARRÈS

Le management et le cinéma

Un cas de conscience dans « Les sentiers de la gloire » de Stanley Kubrick

Dans ce film, Kirk Douglas, colonel d'un régiment français qui pendant la guerre de 1914-1918 a battu en retraite, se voit contraint d'appliquer une décision difficile imposée par son général, celle de faire un exemple en faisant fusiller trois de ses soldats. Kirk Douglas (alias le colonel Dax) décide de laisser le choix des victimes à ses capitaines de compagnie. Or parmi les trois soldats désignés, au moins l'un d'entre eux est tout, sauf

© Éditions d'Organisation

un lâche. Héros de la guerre, très décoré, il n'a eu que le tort d'avoir été le témoin embarrassant de la propre lâcheté de son capitaine qui cherche ainsi à s'en débarrasser. Ce soldat (et les deux autres) interpellent alors leur colonel : « Mais vous, vous approuvez cette mesure ? » En entreprise vous risquez souvent de devoir faire appliquer des politiques sur lesquelles pourtant vous avez quelques doutes. Que dire à ceux de vos collaborateurs qui vous demandent alors franchement votre avis personnel sur ces politiques ?

En fait deux solutions s'offrent alors au manager : soit il joue son rôle de relais d'informations et cachant son propre doute, expose son entière adhésion aux consignes transmises. Comment en serait-il autrement sous peine de voir chaque échelon de la hiérarchie appliquer avec d'autant moins de conviction une politique que leur propre supérieur n'y adhère pas totalement ? Il s'agit d'être là, un homme de devoir prenant ses responsabilités par rapport à une institution à laquelle il reste globalement attaché.

Soit il ne supporte pas d'appliquer une décision qu'il n'approuve pas et il démissionne de l'institution qui la promeut. C'est alors un homme de conscience qui doit se soumettre ou se démettre. Devoir ou conscience du cadre, il s'agit là d'un choix moral. Mais rien n'est pire que le non-choix : rester dans l'institution dont on ne partage pas la politique en le faisant savoir, mais sans chercher vraiment à changer les choses, même de l'intérieur, (ni à partir). La morale c'est d'abord le choix qui fonde la responsabilité.

Que fait donc Kirk Douglas dans ce film ? Il prend la première option, celle du devoir. Devoir de réserve sur ses doutes face à ses subordonnés auxquels il déclare se solidariser avec la décision de l'État-major. Devoir également d'information et de contestation vis-à-vis de ses supérieurs en particulier de son général qu'il va à plusieurs reprises critiquer pour sa décision qu'il juge ouvertement et devant lui, erronée. Mais qu'il fait appliquer à la lettre une fois de retour dans son régiment.

Le Maire et Montaigne ont toujours été deux, d'une séparation bien claire. Pour être avocat ou financier, il n'en faut pas méconnaître la fourbe qu'il y a en de telles vacations. Un honnête homme n'est pas comptable du vice ou sottise de son métier, et ne doit pourtant en refuser l'exercice ; c'est l'usage de son pays, et il y a du profit. Il faut vivre du monde.

MONTAIGNE

C'est le devoir qui crée le droit et non le droit qui crée le devoir.

CHATEAUBRIAND

Le management et l'histoire

Quand la France aura fait entendre sa voix souveraine (...) il faudra se soumettre ou se démettre.

GAMBETTA, *Discours de Lille, 15 août 1877 en parlant de Mac-Mahon*

Un ministre, ça ferme sa gueule. Si ça doit l'ouvrir, ça démissionne.

Jean-Pierre CHEVÈNEMENT

© Éditions d'Organisation

141 ÊTRE UN MANAGER PHILOSOPHE

En tant que manager, il est bon que vous connaissiez la philosophie et les valeurs morales de la société pour laquelle vous travaillez et que vous la confrontiez aux réalités. Ces valeurs, souvent non écrites, constituent un code commun sur le plan du langage, de la tenue vestimentaire, de la conduite des affaires, etc. La culture d'une entreprise vous en dira long sur l'importance qu'elle accorde au risque ou à la sécurité, à la mobilité ou à la fidélisation du personnel, à la diversification ou à la concentration des activités c'est-à-dire à une philosophie plus de généraliste ou plus de spécialiste, au libéralisme ou à la fonctionnarisation dans les relations interpersonnelles, à une culture de la qualité ou de la quantité, etc. Soyez attentif à établir une forte identité culturelle de votre entreprise pour susciter un véritable « patriotisme local » facteur d'engagement enthousiaste et de loyauté. Pour cela, logo, symboles, anecdotes, sponsoring joueront un rôle moteur.

Otez toutes ces subtilités épineuses de la dialectique, de quoi notre vie ne se peut amender, prenez les simples discours de la philosophie, sachez les choisir et traiter à point : ils sont plus aisés à concevoir qu'un conte de Boccace. Un enfant en est capable, au partir de la nourrice, beaucoup mieux que d'apprendre à lire ou écrire.

MONTAIGNE

Toute la philosophie n'est fondée que sur deux choses : sur ce qu'on a l'esprit curieux et les yeux mauvais.

FONTENELLE

C'est une chose extraordinaire que toute la philosophie consiste dans ces trois mots : « Je m'en fous ».

MONTESQUIEU

Le vrai philosophe (...) n'attend rien des hommes, et il leur fait tout le bien dont il est capable.

VOLTAIRE

Pour philosopher il faut d'abord répondre à deux exigences : avoir le courage de ne garder aucune question sur le cœur ; ensuite prendre clairement conscience de tout ce qui semble se comprendre de soi-même pour le saisir en tant que problème.

SCHOPENHAUER

© Éditions d'Organisation

Philosopher, c'est se comporter vis-à-vis de l'univers comme si rien n'allait de soi.

JANKÉLÉVITCH

Devenez un manager humaniste et incitez au retour des humanités dans la formation en entreprise. Rhétorique et philosophie visaient en Grèce à rendre l'homme capable de « mettre le doigt » *(épitugchanein)* sur la bonne solution (ou tout au moins sur la moins mauvaise). L'éducation antique s'efforçait de développer la « dextérité mentale » affaire de subtilité et de sagacité. La rhétorique disparut des écoles en France en 1885 et la philosophie est devenue une peau de chagrin. Mais nous assistons depuis quelques années à un grand retour de cet enseignement au titre de la formation professionnelle à condition de savoir décoder les nouvelles dénominations des séminaires proposés. Ainsi la prise de parole en public remplace l'antique « rhétorique », les techniques de mémorisation remplacent « la mnémotechnie », la créativité remplace « l'invention », la résolution de problème remplace « la logique », l'argumentation remplace « la dialectique » et la morale et les valeurs d'entreprise remplacent « l'éthique ».

Bien loin de s'effrayer ou de rougir même de nom de philosophe, il n'y a personne au monde qui ne dût avoir une forte teinture de philosophie ; elle convient à tout le monde : la pratique en est utile à tous les âges, à tous les sexes et à toutes les conditions ; elle nous console du bonheur d'autrui, des indignes préférences, des mauvais succès, du déclin de nos forces ou de notre beauté : elle nous arme contre la pauvreté, la vieillesse, la maladie et la mort, contre les sots et les mauvais railleurs ; elle nous fait vivre sans une femme, ou nous fait supporter celle avec qui nous vivons.

(...) Il est bon d'être philosophe, il n'est guères utile de passer pour tel : il n'est pas permis de traiter quelqu'un de philosophe ; ce sera toujours lui dire une injure, jusques à ce qu'il ait plu aux hommes d'en ordonner autrement, et en restituant à un si beau nom son idée propre et convenable, de lui concilier toute l'estime qui lui est due.

Il y a une philosophie qui nous élève au-dessus de l'ambition et de la fortune, qui nous égale, que dis-je ? qui nous place plus haut que les riches, que les grands, et que les puissants ; qui nous fait négliger les postes, et ceux qui les procurent ; qui nous exempte de désirer, de demander, de prier, de solliciter, d'importuner ; et qui nous sauve même l'émotion et l'excessive joie d'être exaucés. Il y a une autre philosophie qui nous soumet et nous assujettit à toutes ces choses en faveur de nos proches ou de nos amis : c'est la meilleure.

LA BRUYÈRE

Être philosophe, ce n'est pas écrire, c'est vivre.

F. TIMMERMANS

Le management et l'histoire

René Cassin et le général de Gaulle, en 1940, commencent leur action de résistance par la rédaction d'une Charte de la France libre.

© Éditions d'Organisation

CONCLUSION
Manager d'hier... et manager d'aujourd'hui, exercice de synthèse

En conclusion de cet ouvrage, j'aimerais insister sur le fait que la plupart des outils comportementaux d'efficacité, réputés les plus modernes, se retrouvent en fait dans le passé à des époques cruciales, souvent utilisés par des hommes-clefs. Mais il ne suffit pas d'avoir une fois employé de bons outils pour s'en exempter le reste de sa vie. Pour preuve je vous invite à comparer l'effet mobilisateur de ces deux extraits de discours prononcés à vingt ans d'intervalle par Napoléon Bonaparte et à retrouver certains des principes qui viennent d'être exposés dans cet ouvrage. Lequel des deux discours trouvez-vous le plus mobilisateur et pour quelles raisons ? Ces deux extraits comportent chacun les deux premiers paragraphes d'introduction et la conclusion. Le premier discours est rédigé au début de la première campagne d'Italie qui commence le 11 avril 1796 pour se terminer par la signature du traité de paix de Campoformio, le 18 octobre 1797. Depuis plus d'un an déjà, les victoires sont nombreuses : Montenotte, Dego, Millesimo, Mondovi et Bonaparte vient de signer avec les Piémontais, l'armistice de Cherasco, le 28 avril 1796. Mais il reste encore les Autrichiens à battre.

Introduction du 1er discours : *Milan, 1er prairial an IV (20 mai 1796). Soldats,*

Vous vous êtes précipités comme un torrent du haut de l'Apennin ; vous avez culbuté, dispersé, éparpillé tout ce qui s'opposait à votre marche. Le Piémont, délivré de la tyrannie autrichienne, s'est livré à ses sentiments naturels de paix et d'amitié pour la France.

Milan est à vous, et le pavillon républicain flotte dans toute la Lombardie. Les ducs de Parme et de Modène ne doivent leur existence politique qu'à votre générosité. L'armée qui vous menaçait avec tant d'orgueil ne trouve plus de barrière qui la rassure contre votre courage.

Conclusion : *(...) Le peuple français, libre, respecté du monde entier, donnera à l'Europe une paix glorieuse qui l'indemnisera des sacrifices de toute espèce qu'il a faits depuis six ans. Vous rentrerez alors dans vos foyers, et vos concitoyens diront en vous montrant : « Il était de l'armée d'Italie ! »*

Le deuxième discours date du début de la dernière campagne de Napoléon en Belgique.

Introduction du 2e discours : *Avesnes, 14 juin 1815. Soldats,*

C'est aujourd'hui l'anniversaire de Marengo et de Friedland, qui décidèrent deux fois du destin de l'Europe. Alors, comme après Austerlitz, comme après Wagram, nous fûmes trop généreux ; nous crûmes aux protestations et aux serments des princes que nous laissâmes sur le trône.

© Éditions d'Organisation

Aujourd'hui cependant, coalisés contre nous, ils en veulent à l'indépendance et aux droits les plus sacrés de la France. Ils ont commencé la plus injuste des agressions. Marchons donc à leur rencontre : eux et nous, ne sommes-nous, plus les mêmes hommes ?

***Conclusion :** (...) Soldats, nous avons des marches forcées à faire, des batailles à livrer, des périls à courir ; mais avec de la constance, la victoire sera à nous : les droits, l'honneur et le bonheur de la patrie seront reconquis. Pour tout Français qui a du cœur, le moment est arrivé de vaincre ou de périr ! »*

Commentaires : Le premier discours mobilise car en 1796 Bonaparte affirme ses convictions alors que le deuxième démobilise car en 1815 Napoléon s'interroge publiquement. Pour affirmer avec netteté, Bonaparte utilise en 1796 des verbes d'action (la deuxième phrase contient quatre verbes pour treize mots. « Vous avez culbuté, dispersé, éparpillé... ») et des mots concrets (torrent, pavillon, barrière...). Entre les deux discours, on retrouve la vieille opposition entre la morale (1815) et l'action (1796) : celui qui a peur d'agir cache son inaction par le jugement moral et l'anathème. Napoléon, dans le deuxième discours emploie des substantifs pour des concepts (« les droits, l'honneur et le bonheur de la patrie... »), des adjectifs et des superlatifs pour des jugements (« les droits les plus sacrés..., la plus injuste des agressions... »). Son expression est peu « lisible » (« avoir des marches forcées à faire » est une nominalisation du verbe marcher).

L'homme d'action n'a pas de conscience. Seul le contemplatif est consciencieux.

GŒTHE

Deuxième différence entre les deux discours, le sujet des phrases. En 1796, par l'emploi qu'il fait du « vous », Bonaparte attribue positivement les résultats de sa campagne à son armée : « Les ducs de Parme et de Modène ne doivent leur existence politique qu'à votre générosité » puis « ...votre courage... ». Ce sont ses soldats qui ont tout fait (de bien), lui n'y est pour rien. Cette valorisation des autres, Bonaparte l'applique aussi aux ennemis qu'il vient de battre, les Piémontais qu'il qualifie d'amis : « Le Piémont s'est livré à ses sentiments naturels de paix et d'amitié pour la France ». Il leur laisse ainsi une porte de sortie honorable. Alors qu'en 1815, par l'emploi négatif qu'il fait du « nous », il fait partager la responsabilité de ses échecs personnels à ses soldats : « Nous crûmes, (...) que nous laissâmes sur le trône »; il doute d'ailleurs de ses hommes sur lesquels il projette ses propres incertitudes : « Eux et nous, ne sommes nous plus les mêmes hommes ? »

Troisième différence, le temps des verbes : en 1796, les verbes (à l'actif) sont au présent « Milan est à vous » et si le passé et le futur sont employés, ils ont un caractère relativement immédiat. Alors qu'en 1815 les verbes (passifs) sont déclinés sur le mode passé en particulier simple. Le discours est tout entier placé sous le signe du passé : il commence même par le mot anniversaire ! Rappelons-nous que quand quelqu'un commence à parler de son passé c'est qu'il admet ne plus avoir de présent ni de futur.

© Éditions d'Organisation

Enfin le système de conclusion est diamétralement opposé : il concerne les personnes en 1796 et les batailles c'est-à-dire la tâche en 1815. (Voir la grille de Black et Mouton).

Dans le premier discours Bonaparte utilise la technique du rêve éveillé pour convaincre du futur qu'il promet : à savoir la vie sauve « vous rentrerez dans vos foyers » et la gloire. Comme cette dernière promesse est un peu trop abstraite il la fait stipuler par autrui : ce n'est pas lui mais l'ensemble des concitoyens qui diront leur admiration pour ses soldats. Il anticipe ainsi les signes de reconnaissance « à portée de voix » que recevront ses hommes. Ensuite cette promesse, il la décrit concrètement sur deux registres sensoriels : le visuel « en vous montrant » et l'auditif « ils diront de vous » : il ne manquait plus que le registre physique pour avoir les trois sens de la P.N.L.

Alors que dans le deuxième discours Napoléon enferme ses soldats dans une alternative dont le terme positif « vaincre » est abstrait donc moins convaincant que le terme concret « périr ». Que veut dire en effet vaincre pour un grognard de 1815 ? Continuer à livrer ensuite d'autres batailles pendant encore dix ou vingt ans, comme le laisse supposer sa phrase précédente : « Nous avons des marches forcées à faire, des batailles à livrer, des périls à courir » ? Alors qu'en 1796, vaincre voulait dire être en vie et rentrer chez soi, couvert de gloire. Enfin l'Empereur rappelle qu'il n'est plus sûr de ses hommes par une formule apparemment encourageante mais en fait démobilisatrice, le « avec » : s'il croit nécessaire de rappeler qu'avec de la constance la victoire sera à nous, c'est donc qu'il n'est pas sûr de la constance de ses troupes ! Pourtant en 1815, ce sont ses plus anciens et fidèles soldats qui l'ont rejoint. Quelles preuves veut-il de plus ?

La deuxième idée est que l'emploi de ces outils, s'il est bien fait, ne porte pas atteinte à votre naturel. D'ailleurs bien pratiqués ces comportements spécifiques de mobilisation passent même inaperçus et ne sont pas identifiables.

Pour tirer le maximum de profit de l'ouvrage que vous venez de lire, je vous inciterai à revenir y piocher à tout moment à partir d'une idée qui vous tient à cœur, en essayant ensuite de la relier, de la comparer, de la prolonger avec le maximum d'autres idées et outils qu'elle suggère. Plus votre chaîne de réflexion créative sera longue, plus votre approche « latérale » sera cohérente et donc efficace.

Chaque nouvelle pensée entendue ou lue apparaît, à celui qui a beaucoup pensé, sous la forme d'une chaîne.

NIETZSCHE

Au-delà de cet ouvrage quel mode d'auto-apprentissage se donner ? Je laisserai à Jean-Jacques Rousseau le mot de la fin :

Proposons-nous de grands exemples à imiter, plutôt que de vains systèmes à suivre.

Jean-Jacques ROUSSEAU

© Éditions d'Organisation

INDEX DES MOTS CLÉS

A

Abandon, 282
Abandonner, 301
Abandonner (s'), 318
ABC (méthode), 341
Abdiquer, 260
Abnégation, 56, 224, 262
Abondance, 260
Abraham (mythe d'), 183
Abri (stratégie d'), 112, 241
Absentéisme, 209
Abstrait, 325
Abstraite (pensée), 322
Abus, 362
Accaparer, 278
Accélérateurs de changement, 298
Acceptation d'un poste (fixer les conditions d'), 295
Accepter, 52, 332, 350
Accepter (son âge), 338
Accepter (un avis), 308
Accepter (un compliment), 236
Accès direct, 82, 132, 305, 359
Accessible, 202, 244
Accessoire, 121, 254
Accidentel, 16
Accompagner (les évènements), 134
Accord (donner son), 317
Accord (être d'), 233
Accord (officialiser un), 361
Accord (pas d'), 229
Accord sur le principe, 173
Accoucher (faire), 284
Accueil (distance d'), 87
Accueillir, 22, 83, 86, 94, 121, 174, 202, 320
Accueillir (un nouveau), 204
Accusation, 368
Accuse (j'), 187
Accuser (s'), 270
Achèvement, 302
Acompte, 114, 117, 245
Acompte (donner un), 57
Acquis, 20, 69, 319
Acquis (conforter ses), 125
Acquisition externe, 68
Acte, 174, 235, 237, 268, 296, 352
Actes, 268
Actes (reconnaître les), 228
Acteur (se voir), 335
Action, 13, 67, 106, 111, 122, 142, 181, 197, 211, 213, 232, 294, 321, 334, 337, 353
Action (freins à l'), 42
Action (homme d'), 368
Action (limite de l'), 289
Action (moyens d'), 50
Action (pousser à l'), 81
Action (théâtre d'), 48
Action (verbe d'), 269
Adam (mythe d'), 183
Adaptation, 212, 320, 321, 327, 345
Adapter (s'), 38, 172, 306, 314, 328, 364
Adhérence, 223
Adhérer (faire), 92, 175, 220, 230
Adhésion, 318
Adhésion (susciter l'), 365
Adieux, 296
Admirer, 28, 210
Adulte, 164, 242
Adversaire, 210, 228
Affecter, 167
Affecter (s'), 175
Afficher, 141, 159
Afficher (s'), 121
Affirmation, 262
Affirmation de soi, 121
Affirmer, 76, 112, 368
Affirmer (s'), 164
Age (bien vivre son), 337
Âge, 359
Ages de la vie, 52
Aggraver, 273
Agir, 16, 26, 37, 186, 275, 276, 280, 320, 342, 359, 360
Agitation, 47
Agresser, 264
Agression, 67, 321
Agressivité, 148, 168, 312
Aide, 175, 244, 275
Aide apportée (reconnaître l'), 280
Aide (appel à l'), 36, 275, 332
Aider, 79, 92, 93, 94, 160, 214, 215, 259, 262, 274, 301, 317, 352
Aider (s'), 308
Aider (se faire), 154, 252, 307
Aïkido, 175
Ailleurs (être), 76
Aimable, 284
Aimable (rendre), 311
Aimer, 24, 69, 85, 135, 156, 157, 159, 224, 229, 231, 233, 234, 264, 279, 283, 302, 312, 317, 324
Aimer (s'), 141, 165
Aimer (se faire), 140
Aise, 190
Alimentaire, 333
Alliances (renversement des), 346
Allié, 49, 210
Alternance, 77, 115, 166, 216, 345, 346
Alternance (loi de l'), 72
Alternative, 341
Alternative par le pire, 119
Altruisme, 88
Amateur, 327
Ambiance (facteur d'), 181, 182
Ambiguïté (cérébrale), 323
Ambition, 160, 178, 191, 221, 248, 249
Ambition réaliste, 359
Ame, 324
Ame (état d'), 43
Améliorer, 351
Améliorer (s'), 20
Amis, 145, 164, 223
Amnistier, 229
Amour, 128, 136, 142, 160, 178, 180, 231, 259, 282, 334
Amour des ennemis, 176
Amour-propre, 235
Anarchie, 243
Ancienneté, 223
Anecdote, 365
Ange, 322
Angoisse, 250
Animateur (de vacances), 312
Animation, 327
Animer, 311
Anonymat, 45, 329
Anticiper, 126, 229 , 234, 344
Anxiété, 337
Apogée, 348
Apôtre, 317
Apparence, 173, 212, 254, 299, 306
Apparence (langage d'), 254
Appartenance de groupe, 143, 178, 232
Appauvrissement, 18
Appel à l'aide, 275
Appétit, 298
Application, 47
Appliquer, 34
Appolinisme, 322
Appréciation, 30
Appréciation des performances, 212, 234, 237
Apprendre, 14, 20, 26, 72, 78, 84, 93, 174, 243, 272, 279, 288, 291, 345
Apprentissage, 266, 288, 306, 369
Appris, 306
Appropriation, 157
Approprier (s'), 24, 82, 105, 109, 223
Aptitude, 144, 251, 315
Aptitudes (analyser ses), 356
Aptitudes (favoriser ses), 40
Arbitre, 220, 221, 252
Argent, 183, 284, 358

© Éditions d'Organisation

Argumentation, 366
Argumenter, 12, 76
Arguments contraires, 126
Arrière, 123
Arrogance, 136, 149
Arroseur arrosé, 186
Art, 11, 306
Articulation, 102
Articulation (fausse), 111
Artisan, 329
Artiste, 311, 329
Assainissement (plan d'), 66
Assembler (s'), 290
Assertif, 148, 163, 164
Assertivité, 63, 112, 246, 361
Assise (position), 123
Association, 55, 213, 221
Associer (s), 205
Assumer (l'échec), 281
Athlète, 284
Atouts (développer ses), 21
Atouts (prendre conscience de ses), 288
Attendre, 340, 365
Attente (contre toute), 350
Attentes (connaître les), 305
Attentes (découvrir les), 43
Attentif, 232
Attention (attirer l), 226
Attention (créer l'), 99, 100
Attentions (les), 22, 85, 87
Attentions (petites), 230
Attribuer, 278
Attribution des échecs , 280
Attribution (des responsabilités), 275
Attribution des résultats, 12, 173, 274, 368
Audace, 52, 357, 358
Audacieux, 67, 360
Authentique (parole), 332
Auto-apprentissage, 369
Auto-développement, 52
Autodétermination, 29
Autonomie, 152, 178, 218, 233, 251, 292, 314, 316, 358
Autonomie de jugement, 261
Autoproclamation, 117
Autorégulation, 209
Autorisation préalable, 254
Autoritaire, 202
Autoritarisme, 146
Autorité, 52, 69, 128, 129, 151, 203, 232, 252, 256, 292, 312, 326, 328, 353
Autorité institutionnelle, 150
Autres (laisser faire les), 339
Autres (les), 105, 182, 195, 198, 240, 249
Avances préalables, 245
Avec, 369
Avenir, 57, 105, 342
Avenir (conception de l), 252
Avenir (influencer l'), 46
Averti (homme), 272
Avertissement, 282
Avis, 232, 244, 294
Avis (donner son), 364
Avis (mépriser un), 277
Avis (suivre les), 305
Avis (tenir compte des), 230
Avouer, 67, 98, 104, 160, 214, 270, 271, 280
Avouer (s), 273

B

Banaliser, 67, 133
Barre haute (fixer la), 284
Battre, 44
Beau, 108
Beauté, 115
Behaviorisme, 285
Belle époque (syndrome de la), 196
Besoin, 144, 149, 360
Besoins (satisfaction des), 321
Bien, 84
Bien gouverner, 14
Bien sûr, 133, 175
Bienfait, 153
Bienveillance, 316, 318
Bilan (faire le), 337
Binaire (attitude), 51
Bindler et Grinder, 325
Biorythmes (théorie des), 347
Black et Mouton, 76, 312, 316, 328, 369
Blanc-seing, 253
Blanche-neige (syndrome de), 207
Bon, 190
Bon sauvage (mythe du), 233
Bon sens, 157
Bonheur, 52, 66, 227
Bonjour (dire), 76, 87
Bonnet blanc, 18, 55
Bons offices (Messieurs), 308
Bonté, 123, 152, 286
Bottes de sept lieues, 64
Bouddha, 335
Brave, 329
Bravo, 285
Brejnev (doctrine), 168
Bruits non fondés, 169
Brûler, 262
Bureau, 86, 120
Bureaucratie, 292
Bureaucratique (système -), 339
But, 47, 125, 176, 207, 299, 338, 353, 356
But (aller droit au), 79, 339
But (de sa vie), 52, 250, 360
But élevé, 347
But (se donner un), 65

C

Ça ira, 85
Cacher, 95, 132, 133, 159, 186, 215, 224, 270, 313
Cacher (se), 234, 265
Cacher (ses doutes), 364
Cadeau, 176, 286
Cadrer (se), 325
Calculer, 143
Calme (garder son), 70
Caméléon, 160
Caméléon (candidat), 212
Candidature (analyse d'une), 30
Capacité, 131, 268, 357
Capteur (sensoriel), 115
Caractère, 217, 219
Caresse, 226, 230
Carlson (loi de), 343
Carrière, 50, 214, 304
Carrière (orientation de), 291
Carrière (réorientation de), 360
Carrière (réussir sa), 326, 359
Carrières (gestion des), 242, 303, 311
Cartiérisme, 56
Casquette, 232
Casquette (d'animateur), 220
Cassandre, 100, 112, 308, 341
Caste, 328
Casuiste, 305
Causalité, 53
Cause, 35, 36, 154, 196
Cause commune, 205
Cause (mauvaise), 256
Cause (remettre en), 40, 47, 69, 337
Cause (se remettre en), 301
Cerveaux (historiques), 321
Cerveau (dominantes paradoxales), 357
Cerveau droit, 115, 338, 354
Cerveau gauche, 9, 332
Cerveau gauche et droit, 20, 103, 319, 363
Chagrin, 334
Chaîne de réflexion, 369
Chaise (piège de la), 157
Chaleur, 91
Champion, 335
Champion du changement, 302
Chance, 240, 250, 262
Chance (croire dans sa), 357
Chance (deuxième), 267
Chances de réussite, 131
Changement, 16, 58, 66, 115, 143, 209, 252, 277, 292 293, 302, 333, 337
Changement (rythme du), 298
Changer, 38, 56, 60, 69, 156, 172, 182, 223, 249, 261, 262, 271 , 272, 276, 288, 294, 304, 305, 306, 310, 327, 340, 346
Changer (de situation), 359
Changer (faire), 301
Changer les choses, 364
Changer (se), 320
Chantage, 57, 173, 187
Chantage aux sentiments, 162
Chaos, 292, 352
Charisme, 36, 128, 131, 141, 145, 146, 203, 230, 281
Charlot, 156, 227
Charmer, 116
Charte des valeurs, 88, 228, 361, 362, 366
Chef (cuisinier), 139
Chef (petit), 150, 278
Chef-d'œuvre (rôle du), 352
Chemin de croix, 203
Chien St-Bernard (stratégie du), 27
Choisir, 26, 32, 53, 110, 192, 240, 344 345
Choix, 42, 95, 123, 197, 200, 221, 242, 253, 273, 361
Choix (à déconseiller), 354
Choix (laisser le), 363
Choix moral, 364
Chômage, 223
Chose, 157
Chouchou, 233
Chronobiologie, 347
Ciel étoilé, 362
Ciel (mettre au), 353
Circonstances, 213, 238, 268, 276, 277, 345, 346, 360
Circonstances favorables, 48
Circonstances imprévues, 342
Civilisé, 227
Clarifier, 12, 186, 361
Clarté, 39
Classer, 25
Classique, 121
Clause américaine, 168
Client-Fournisseur interne, 218
Climat, 347
Climat (relationnel), 311
Climats (théories des), 330
Coalition, 49
Coeur, 24, 69, 79, 104, 143, 164, 289, 310, 338, 363
Cohabitation, 49

© Éditions d'Organisation

Cohérence, 39, 121, 124, 364
Cohérence des activités, 343
Cohérence (gestuelle), 123
Cohésion, 223, 328
Cohésion d'équipe, 313
Colère, 102, 143, 153, 274, 282, 321
Colère (12 hommes en), 313
Collectif, 279, 313, 329
Collectif (sujet), 241
Collectivité (vie en), 88
Combattant, 158
Combattre, 43
Combien, 125, 228
Combinaison, 327
Commandement, 292
Commander, 256
Comme moi, 233
Commencement, 48, 95
Commencer, 50, 68, 154, 303
Commencer la journée, 344
Comment, 35, 228
Commun, 204
Communautaire (esprit), 328
Communauté, 353
Communication, 329, 76, 122, 207
Communication (civilisation de la), 9
Communiquer, 60, 72, 187, 202, 210, 321, 325
Comparaison, 126, 198, 236, 278
Comparer, 17, 109
Compassion, 329
Compensation, 146
Compétence, 212, 251, 314, 315
Compétition, 262, 284
Complaisance, 209
Complément de nom, 106
Complémentarité, 211, 319
Complet, 295, 327
Complexité, 251
Complexité (analyse de la), 30
Complexité humaine, 319
Complexité (surmonter la), 33
Complicité, 105, 329
Compliment, 117, 179, 226, 231, 236, 281, 307, 308
Compliment (d'anticipation), 176
Complimenter, 283
Compliquer, 30
Comportement, 302, 329
Comportement observable, 249
Comportementaliste, 285
Comportements alternés, 166
Comprendre, 16, 18, 20, 30, 83, 85, 94, 111, 154, 164, 176, 193, 195, 247, 266, 329, 365
Comprendre à demi-mot, 256
Comprendre (se), 211
Compromis, 313
Concentration, 326, 339, 344
Concentrer (ses activités), 326
Concept, 368
Concertation, 318
Concession, 117, 119, 126
Concilier, 14, 32, 125, 258
Concis (être), 79
Concision, 80, 110, 203, 220
Conclure, 17, 75, 81, 87, 126, 154, 168, 246, 343, 369
Conclusion, 196, 197, 261
Concret, 39
Concurrence, 165, 182, 226, 229, 290, 351
Condamnation, 186
Condamner (se -), 270
Confiance, 89, 122, 129, 131, 139, 212, 251, 310, 320
Confiance (avoir), 254
Confiance en soi, 116, 164, 165, 314, 315, 318, 330
Confiance (faire), 242, 244, 361
Confiance (marque de), 89
Confiance (mettre en), 86
Confiance mutuelle, 313
Confiance (prendre), 178
Confiant, 165
Confidentialité, 229
Confier, 251, 308, 318
Confier (se), 160, 244
Conflit, 19, 37, 44, 49, 61, 74, 132, 168, 181, 182, 208, 209, 210, 262, 313, 321
Conflits (gestion des), 171
Conformisme, 48, 132, 191, 212, 256, 313
Confort, 157, 284
Conjoint, 229
Connaissance, 20, 142, 200, 268, 290, 296, 321, 339
Connaissance (avouer sa mauvaise), 78
Connaissances nouvelles, 223
Connaître, 67, 68, 126 212, 215, 233, 234, 245, 247, 264, 297, 299, 317, 353
Connaître (rien), 40
Connaître (se), 50, 67, 176
Conscience, 52, 315, 322, 357, 363, 368
Conscience (mauvaise), 69
Conscient, 233
Conseil, 84, 283
Conseiller, 164, 203, 205, 222, 341
Conseiller (mauvais), 235
Conseiller (se faire), 307
Conséquences, 45, 47, 51, 172, 196, 240, 268, 274, 301
Conséquences (avertir des), 265
Conséquences (des actes), 44
Conséquences (tirer les), 235, 237, 282
Conservation (esprit de), 59
Consoler, 85, 366
Consoler (se), 224
Constante, 223
Constat, 229
Consulter, 144, 232, 317, 318, 342
Contact, 26, 87, 146, 203, 207, 230, 306, 352
Contact (aller au), 168
Contact (garder le), 73
Contenu, 319
Contestation, 315
Contester, 364
Continuité, 343
Contradiction, 29, 301
Contrainte, 108, 126
Contrat, 108
Contre-pouvoir, 144
Contre-productivité, 340
Contredire, 102, 166
Contredire (se), 118
Contrepartie, 117, 229, 236, 242, 259, 360
Contribution, 129, 285, 286
Contribution (faire connaître la - attendue), 301
Contribution (rappeler sa), 92
Contrôle, 38, 81, 230, 251, 254, 292, 310, 328, 339
Contrôle de soi, 83
Contrôler, 46, 128, 249, 250, 252
Contrôler (se), 321
Convaincre, 18, 33, 103, 107, 112, 113, 128, 181, 182, 270
Convaincu (être), 285, 317
Conversation, 77, 78, 105
Conviction, 59
Conviction personnelle (renforcer sa), 335
Coordination, 292
Copier, 13, 291
Corps, 120, 122, 165, 329
Corps (retrouver son), 335
Corriger, 65, 130, 152, 211, 265, 271, 282, 283, 292, 299
Corriger quelqu'un, 274
Corriger (se), 63, 272, 277
Cortex, 321
Côte d'amour, 233
Couleur, 335
Coup de plume, 318
Coup (être dans le), 56
Coupable (se sentir), 219
Coupable (traité en), 273
Cour des grands, 290
Courage, 67, 69, 188, 213, 245, 251, 306, 308, 317, 330, 361, 363
Courant (être au), 78
Courbe de progrès, 296
Court terme, 341
Court-circuiter, 207
Courtoisie, 227, 232
Craindre (se faire), 135
Crainte, 57, 135, 146, 189, 276, 282
Créance portable , 193
Création, 39, 64, 134,143
Créativité, 38, 134, 181, 292, 324, 366
Crédibilité, 57, 128, 138, 146, 179, 220, 274
Créer, 108, 224, 291, 322, 356, 357
Créer (son entreprise), 50, 358, 360
Créer une nouvelle activité, 350
Crise, 56, 208, 213, 219, 240, 241, 283, 303, 307
Crise de conscience, 363
Crises (faire face aux), 292
Critique (accepter une), 215, 237, 240
Critique (doute), 126
Critique (esprit), 256, 277, 305
Critique (être), 264
Critiquer, 84, 118, 150, 168, 216, 224, 227, 253, 264, 290, 294
Critiquer (se), 214, 236
Critiquer (se faire), 226
Critiques (gestion des), 93, 174, 235, 247, 305
Croire, 16, 44, 113, 245, 264, 359
Croire à priori, 244
Croyance, 228
Croyant, 261
Culpabiliser, 36, 267, 306
Culpabiliser (se), 270
Culpabiliser (se laisser), 229
Culpabilité, 84
Culte de soi, 64
Cultivé (homme), 11, 12, 61, 145
Cultiver, 288
Culture, 40, 178, 211, 254, 306, 352, 353
Culture (anglo-saxonne), 58
Culture d'entreprise, 365
Culture dominante, 301
Culturelle (specificité), 328
Curieux (être), 181, 365
Curiosité, 77, 84, 305, 332
Cycle (de développement), 314
Cycle (de succession des régimes), 295
Cycle (de vie d'un groupe), 208
Cynisme, 145, 247

D

D.P.P.O., 221, 243
Danger, 219, 306, 341
Débattre, 22
Débiteur, 173
Débloquer (une situation), 317

© Éditions d'Organisation

Débuter, 318
Décevoir, 57, 114, 289
Décider, 16, 221, 315, 344
Décideur, 46
Décision, 46, 84, 220, 232, 241, 242, 305, 318
Décolonisation, 303
Décomposition, 248
Découragement, 314
Décourager, 283
Décourager (se), 21
Découvrir (les intentions profondes de quelqu'un), 82
Décrire, 274
Déçu (être), 316
Dédaigner, 260
Dédramatiser, 69, 215, 246
Défaite, 273
Défaut, 16, 115, 169, 213, 214, 215, 223, 224, 264, 267, 276, 288, 292
Défaut (petit), 350
Défavoriser, 151
Défendre un coupable, 283
Défensive, 48
Défi, 59, 266, 332, 334
Défi (lancer un), 38
Définir, 113, 248
Définition de fonction, 285
Définition de fonction (dépasser sa), 350
Dégager (se), 251
Degrés (dans l'horreur), 19
Délégation, 254, 292
Délégatif (style), 311, 318
Délégué, 250
Déléguer, 75, 79, 128, 251, 316
Délibérer, 221
Déluge, 241, 260
Démagogie, 136
Demande, 295
Demander, 37, 47, 81, 117, 158, 191, 207, 220, 226, 236, 249, 256, 259, 305, 315, 344
Demander (l'impossible), 45
Demandez (puisque vous le), 270
Demandeur d'emploi, 214
Démarche, 122, 165
Démarrage (d'entreprise), 326
Démarrer, 298
Demi-mesure, 47
Démission, 261
Démotivation, 318
Démotiver, 266
Dénoncer, 275
Départ, 296, 297
Dépasser (ses limites), 289
Dépendance, 179
Dépendance affective, 85
Dernier mot (avant le), 154
Désaprouver, 238
DESC (méthode), 171
Descartes, 35, 111, 254, 320
Désengagement, 209
Désengager (se), 55, 56
Désespérer, 65
Désintéressé (être), 231, 261
Désir, 256,
Désirer, 342
Désobéir, 191, 209, 222
Désordre, 39, 144, 292
Déspécialisation, 327
Destinée, 327
Détail, 108, 123, 319, 350
Détente, 22, 336
Détermination (prouver sa), 58
Déterminisme, 53
Détours (de carrière), 359
Détresse, 332
Deux poids, deux mesures, 90
Deux tiers (règle des), 76, 100
Dévaloriser (se), 98
Développement, 293
Développement (niveau de), 314
Développement personnel, 240
Développement séparé, 233
Développer, 51, 141, 228, 259, 305
Développer (ses aptitudes), 213, 356
Deviner, 82
Deviner (se laisser), 215
Devoir, 51, 61, 129, 134, 139, 207, 233, 235, 240, 257, 262, 286, 289, 357, 362, 363
Devoir (faire son), 285
Diagnostiquer, 84
Diagonale du fou, 357
Dialectique, 29, 173, 279, 322, 340, 345, 366
Dialogue, 76, 79, 89, 168, 268
Dictature, 146
Différence (culturelle), 328
Différences, 90, 218, 259
Différences (petites), 351
Différences (voir les), 73, 148
Différenciation, 12, 169
Différer, 46, 47, 57, 73, 171, 217, 238, 282, 293, 296, 299
Différés (lutter contre les), 343
Difficulté, 104
Difficultés (sous-estimer les), 314, 353
Dignité, 233
Dilatation-Rétraction (loi de la), 122
Diplomate, 161
Diplôme, 254
Dire, 168
Dire du bien, 88
Dire (tout), 51, 244
Direct, 328
Direct (accès), 47
Direct (être), 112, 207
Directement, 82
Directif, 220, 310
Direction, 223
Diriger, 311, 316
Discernement, 19, 61, 63, 233, 274
Discerner, 53, 55
Disciple, 304
Discipline, 144, 243
Discriminer, 73
Discussion, 128
Disparaître, 260
Disperser (se), 44
Dispersion, 125
Disponibilité, 123, 252, 350
Disponible, 317
Dissimuler, 161, 264
Distance, 136, 141, 247, 257, 328, 365
Distance d'accueil, 87
Distances (les bonnes), 90
Distanciation, 202, 299
Distinction, 328
Distinguer, 221, 233, 251, 284, 325, 363
Distinguer (se), 204
Distorsion (d'un message), 207
Distraction, 23
Distrait (être), 39
Diversification, 303, 365
Diversifier (se), 360
Diversifier (ses activités), 359
Diversité, 219, 352
Diviser pour régner, 161, 206
Diviseur (être un), 62
Divorce, 222
Document officiel, 108
Documentation, 106
Doigt, 188
Dominateur, 312
Dominer, 114, 244
Dominer (la situation), 152
Don, 119, 262, 330
Don de soi, 65
Donner, 57, 76, 98, 152, 190
Donner faim, 317
Donner (le meilleur de soi), 285
Donner (se), 158
Dotation, 43
Double contrainte, 32
Douceur, 157, 189, 190
Doute, 122, 359, 368
Doute cartésien, 320
Doute critique, 126
Douter, 66, 82, 112, 254, 315
Douter (du bien fondé d'un ordre), 364
Douter (faire), 113
Dramatisation préalable, 118
Dramatiser, 30, 195, 269
Dresser (se), 338
Droit, 129, 164, 165, 183, 207, 228
Droit à la faute , 275
Droit (défendre son), 193
Droiture, 167
Dualité cérébrale, 319
Dupe (être - d'un succès), 279
Durée, 352
Durer, 140, 297, 352
Dynamique d'un groupe, 208
Dynamisme, 29, 88

E

Ecclésiaste (loi de l'), 345
Echange, 57, 99, 117, 119, 187, 203
Echange à l'identique, 172
Echanger, 72, 226
Echéance, 341, 353
Echec, 38, 44, 50, 59, 60, 70, 192, 204, 250, 274, 279, 280, 285, 327, 328, 337, 359, 362
Echec (accepter l'), 215
Echec (après un succès), 276
Echec (comportement d'), 226
Echec (rappel d'un), 62
Echelle, 180, 207
Eclairer, 262, 303
Ecole, 298
Econome, 359
Economie, 340
Economiser, 243
Economiser (son temps), 316
Ecoute active, 78
Ecoute (du marché), 216
Ecouter, 38,76, 86, 124,129, 163, 202, 230, 238, 347
Ecouter (s'), 102
Ecrire, 108, 125
Ecrire (un article), 55
Ecrit (s'engager par), 361
Educateur (manager), 314
Efficacité, 53, 247
Efficient (être), 46, 345
Effort, 64, 268, 288, 305, 310, 329, 340, 360
Effort (faire), 183, 190

© Éditions d'Organisation

Effort (hors de prix), 285
Effort (loi du moindre), 53, 339
Egal, 233, 290
Egal (se montrer l'), 227
Egaler, 164
Egalité, 204, 208, 246, 315
Egoïsme, 89, 216
Elan vital, 62
Elans, 40, 60
Elégance, 121, 223
Elémentaire, 338
Elever, 227, 259
Elever (s'), 132, 149, 150, 180, 214, 279, 297, 357
Elite, 259
Elite (troupe d'.), 285
Embauche (entretien d'), 72
Embauche, 157
Emigrant, 300
Eminence, 138
Emotion, 83, 99, 100, 155, 271, 321, 325
Emotionnel, 48
Emouvoir, 103, 107, 113
Empathie, 72, 83
Emprunter, 109
Enclenchement, 221
Encombrement de dossiers, 86
Encourager, 85, 179, 315, 316
Encyclopédie, 305
Endormir (se faire), 237
Endurance, 21, 174
Energie, 98, 123, 171, 184, 240, 303, 332, 335, 347, 357
Energie (canaliser l'), 56
Energie (de l'autre), 175
Energique, 61
Enfant gâté, 283
Engagé volontaire, 56, 314
Engagement, 246, 307, 311, 314, 315, 365
Engagement progressif, 92
Engager, 139
Engager (s'), 48, 55, 199, 232, 244, 250, 305, 361
Engrenage, 118
Enjeu, 250, 332
Enjeux, 246, 301, 304
Ennemi, 92, 145, 168, 228
Ennemi réconcilié, 222
Ennemi (respect de l'), 368
Ennui, 332, 334, 340
Enrichir (son vocabulaire), 109
Enrichissement, 304
Enseigner, 33, 108, 111, 275
Entériner, 134
Enterrer, 275
Entêter (s), 277
Enthousiasme, 59, 61, 64, 143, 183, 314, 361
Enthousiasmer, 103
Enthousiasmer (s'), 176
Entourer (s'), 210
Entourer (savoir s'), 308
Entraîneur, 317
Entreprenant, 50
Entreprendre, 337, 350
Entrepreneur, 286, 324
Entrepreneur (rendre), 275
Entretien, 220
Entretien de face à face, 230
Entretien individuel, 305
Envier, 358
Environnement, 321
Epanouissement, 315
Epaule, 100, 123, 155, 165, 168, 335
Epauler, 120
Epée de Damoclès (syndrome de l'), 186
Epreuve,63, 242
Equipe, 180, 210, 223
Equipe (désagrégation de l'), 275
Equipe (travailler en), 216
Errer, 295
Erreur (droit à l'), 244, 251
Erreur, 39, 65, 93, 98, 106, 112, 113, 130, 229, 235, 240, 246, 266, 270, 271, 314, 338, 344
Erreur (d'interprétation), 276
Erreur (prouver l'), 273
Erreurs (dominer ses), 272
Esclave, 158
Esclave volontaire, 70
Espace, 86, 195
Espace (occuper l'), 339
Espérance, 64, 68, 197, 282
Espérer, 50, 57, 63
Espérer (faire), 182
Espoir (jeune), 224
Espoir (retirer de l'), 66
Esprit, 319, 324
Esprit critique, 256, 277
Esprit d'équipe, 208
Esprit de corps, 218
Esprit de critique, 264
Esprit de libre examen, 305
Esprit (dérèglements de l'), 17
Esprit (étendue d'), 16
Esprit (forme d'), 18
Esprit lent, 288
Esprit sportif, 221
Esprit-Saint, 60
Essai (droit à l'), 244
Essayer, 275, 298
Essentiel (l'), 111, 339
Esthétisme (du désespoir), 65
Estimable, 284
Estime, (besoin d') 226, 315
Estime de soi (renforcer l), 335
Estime (gagner l'-), 235
Estime (rechercher l'), 277
Estimer, 144, 212, 232
Estimer (s'), 165
Et (dire), 73, 169
Etaler (ses objectifs), 334
Etanchéité des comportements, 352
Etape, 292, 315
Etape (aborder un nouvelle), 80
Etat d'âme, 270
Etat (verbe d'), 269
Ethique, 366
Ethique d'entreprise, 361
Etiquette (coller une), 268, 269
Etonnement, 113, 200
Etonner (s), 133
Etouffer un talent, 237
Etre, 43
Evaluation, 84, 254, 305, 350
Evaluation ascendante, 265
Evaluation (entretien d'), 268
Evaluation subjective positive, 266
Evaluer, 93, 212, 249, 264, 299, 353
Eveiller, 305
Evolué, 347
Evolution personnelle, 358
Exagération, 34
Exagérer, 33, 113, 285
Excès, 39, 362
Exclure, 32, 73, 82, 186
Exclusif, 261
Exclusion (sentiment d'), 318
Excuse, 272
Excuser (s'), 154, 227
Exécution, 353, 359
Exemplarité, 261
Exemple, 129, 369
Exemple (faire un), 363
Exemple (suivre l'), 222
Exemples du passé, 12
Exigence initiale (coefficient d), 250
Expérience, 96, 212, 244, 268, 288, 306
Expert, 145
Expertise, 130, 326
Expliquer, 13, 36, 48, 78, 83, 113,170,188, 189, 193, 196, 270, 282, 317
Expliquer (faire s'), 193
Exploitation, 305
Explorer, 28
Exposer, 260
Expression (favoriser l'), 301
Exprimer, 157, 171, 220, 273, 332
Extension , 269
Extra-professionnelle (activité), 38
Extrémisme, 30, 34

F

Face (de), 123
Face (faire), 57, 302
Facile, 339
Facilitateur, 258
Facilité, 64, 117, 134, 328
Faciliter (les petites choses), 317
Faction, 219
Faible (point), 288
Faibles (les), 149
Faiblesse,264, 304
Faiblesse (aveu de), 56
Faim (avoir), 59, 60, 286
Faim (donner), 305
Faim (laisser quelqu'un sur sa), 106, 260
Faire, 59, 298
Faire (bien), 337
Faire connaître, 229
Faire face, 302, 353
Faire (faut-il), 43
Faire (peur de mal), 64
Faire plaisir, 145
Faire savoir, 51, 151
Faire (se), 52, 359
Faire valoir, 118, 210
Fait précis, 271
Faits (les), 53, 103, 174
Familiarité, 89, 90
Familier, 67, 90, 98, 102
Fanatisme, 59
Fatalisme, 359
Fatigue, 61, 190, 204, 334
Fausse alarme, 119
Fausse modestie, 159
Fausse reconnaissance, 238
Fausseté, 19
Faute, 17, 18, 241, 271, 272, 277, 298, 326
Faute (droit à la), 275
Fautif, 266
Faux accords, 172
Faux aveu d'erreur, 271
Faux (être), 13
Faux naïf positif, 176
Feed-back, 215, 220
Félicitations (anticiper les), 335

© Éditions d'Organisation

Féliciter (se), 236, 276, 281
Féminin (cerveau), 320
Féminité, 328
Femmes, 91
Féodalité d'entreprise, 207, 218, 346
Fertile, 338
Fertiliser, 262
Feu sacré, 317
Fidéliser, 125
Fidélité, 244, 257, 260, 289
Fier (se), 244
Fierté, 72
Fierté (d'appartenance), 205
Figurant (être un), 306
Filiation, 52, 291
Filtre, 321
Filtrer, 122
Fin, 338
Finalité de l'entreprise, 258
Finalité (des dirigeants), 354
Finesse, 163, 319
Flatter, 119, 160
Flatterie, 146, 238, 265, 291
Flegmatique, 59
Flou, 328
Flux, 347
Foi, 261
Foi (avoir la), 44
Foi dans l'homme, 347
Folie, 68
Fonction, 232 233, 248, 256, 315
Fonction (définition de), 285
Fonctionarisation, 365
Fonctionnel, 130
Fonctions cérébrales, 319
Fond (vide de), 362
Force, 50, 63, 96, 131, 139, 145, 166, 178, 203, 245, 322
Force des choses, 313
Force (rapport de), 166, 286
Force (signe de), 191
Force (stratégie de), 148
Force tranquille, 164
Forces (limites de ses), 289
Formateur (manager), 304, 314
Formation, 252, 264, 306, 329, 366
Formation (des dirigeants), 216
Forme, 120, 209, 220, 256, 319, 321, 347
Forme (abus de), 362
Forme et fond, 74
Forme (grande), 347
Former, 55, 64, 67, 109, 224, 262, 289, 350
Former (se), 217
Formes (mettre des), 88
Formes (respecter les), 265
Fort (loi du plus), 151
Fort (sois), 190, 244, 360
Fortuné (être), 360
Fraisse (loi de Paul), 340
Franchement, 161
Franchise, 74, 77, 160, 168, 330
Frapper à la bonne porte, 358
Fraternité, 204
Frère, 203
Froid, 330
Froideur, 116
Fuir, 57, 67, 183, 186, 210, 289
Fumeur, 86
Furia francese, 62
Futur, 63, 197, 352
Futur (visualisation du), 335

G

Gagnant-gagnant, 172, 187
Gagner, 44, 68
Gagner les hommes, 235
Gagner (se voir), 335
Gagner (sûr de), 250
Gai, 115
Gaieté, 59
Galère, 282
Garde (vieille), 223
Gauche, droite (en politique), 363
Généraliser, 268
Généraliste, 180, 214, 305, 326, 365
Générosité, 113, 258
Génie, 143
Gentil (être), 158, 159, 160, 231, 313, 350
Géographique (l'influence), 329
Geste barrière, 202
Gestes (de soumission), 155
Gestion, 330
Gestuelle, 76, 115, 122, 159, 168, 188, 321
Global, 125, 250, 319
Globale (pensée), 46
Globalité de vie, 352
Gordon (méthode), 172, 274
Grâce, 115, 122, 230, 253, 301, 306
Grâce à, 36
Grâce (délais de), 295
Grade, 248
Grands (cour des), 290
Gratitude, 257
Gratuite (activité), 336
Grave, 59, 301
Gravement, 252
Gravité, 136, 202
Gravité (centre de), 335
Grégaire, 205
Groupe, 178

H

Habile, 172, 276, 277
Habitude, 40, 294, 299, 306, 321
Haïr, 116, 154, 329
Hameçon, 304
Harmonie, 115
Hasard (laisser faire le), 339
Hauteur, 56, 203
Hellpach, 348
Hérétique, 200
Hérisson (stratégie de l'), 216
Héritier, 260
Hermes (enquête), 328
Héroisme, 56, 66
Héros, 248
Héros (du travail), 70
Herrmann (modèle), 323
Hersey et Blanchard, 314
Herzberg, 181, 183
Hésitation, 254
Hétérogénéité des équipes, 211
Heureux, 156, 311, 353
Hiérarchie, 146, 206, 207, 218, 220, 292, 328
Hiérarchique (sommet), 302
Hiératisme, 136
Historique (faire son), 348
Historiques (cerveaux), 321
Hofstede (Geert), 328
Holmes et Rohe (échelle de), 333
Homme, 76, 313
Homme (de qualité), 350
Hommes d'affaires, 324
Honnête homme, 326, 362
Honnêteté intellectuelle, 305
Honneur, 107
Honneurs (rechercher les), 227
Horaires (des réunions), 88
Horaires variables, 242
Horreur (degrés dans l'), 272
Hors-jeux, 282
Huit thermidor (syndrome du), 188
Humain (être),167, 233, 266
Humaine (erreur), 272
Humaniste (manager), 11, 366
Humanité, 115, 140, 145, 181, 327, 363
Humble, 320
Humeur (bonne), 247
Humilité, 159
Humour, 98, 246, 247

I

IBM, 328
Icare, 302
Ici et maintenant, 64, 176, 195
Idéal, 294, 312, 334, 337, 356, 360
Idéal (style), 313, 314
Idéaliste, 51
Idée, 49, 103, 111, 277, 278, 294
Idées (club d'), 23
Idées (des autres), 13
Idée fixe, 44, 45, 332
Idées (assaut d'), 40
Idées (mettre en pratique ses), 360
Idées parasites, 335
Idées (paternité des), 92
Idées (propriété des), 12
Identifier (s'), 72, 205
Identité, 233
Ignorance, 254
Ignorer, 235, 288
Illich (loi d'), 340
Illusion, 113
Image, 78, 117, 120, 140, 210, 224, 227, 229, 278, 319, 325
Image (d'accueil), 86
Image (d'autorité), 133
Image (de l'entreprise), 47
Image de marque, 326
Imagination, 292, 310, 319, 336
Imaginer, 334
Imitation (parentale), 162
Imiter, 46, 290, 352, 356, 369
Impasses (sortir des), 29
Impatience, 111
Impératif (l'), 190
Impersonnalité, 96
Impliquer, 105
Impliquer (s'), 67
Important, 46, 341, 344
Impossible, 50
Impossible (faire l'), 44
Impossible (promettre l'), 289
Imprévisible (être), 199
Imprévoyance, 341
Imprévu, 341
Imprévu (face à l'), 58
Improductivité, 313
Improviser, 106
Impudent, 299
Impuissance, 186, 272, 359

© Éditions d'Organisation

Impuissance (sentiment d'), 149
Impulstion, 73
Impunité, 282
Inaccessibilité, 328
Inachevé, 64
Inactif, 16
Inattention, 246
Inavouable (intention), 192
Incertitude, 328, 332
Incidents (gestion des), 270
Inclination, 294
Incomplet, 297
Incompréhension, 84
Incompris (être), 73, 217
Inconfort, 61
Inconnu, 67, 69, 297, 299, 334
Inconstance, 115
Incuber, 49
Indécision, 123, 344
Indépendance d'esprit, 240
Indépendant , 316
Index (de la main), 122
Indifférence, 32, 226
Indisponibilité, 87, 141
Individu, 205
Individualisme, 56, 61, 128, 216, 222, 226, 328
Individuel, 310
Indulgence, 145, 235, 266
Industrie moderne, 351
Inégalité (de temps), 316
Inertie, 296
Inexpérience, 56
Infini (l'), 171
Influence, 211, 290, 291, 306, 308
Influenciation, 117, 130, 358
Information, 22, 24, 27, 57, 81, 115, 122, 130 151, 187, 207, 220, 252, 301, 311, 321
Information (rétention d'), 144
Information (retour d'), 46
Informé (être bien), 244, 359
Informer, 55, 67, 72, 75, 111, 193, 217, 265, 275, 308, 341, 350, 364
Informer (de ses décisions), 49
Informer (s'), 38, 46, 67
Ingratitude, 178, 215, 262
Ingratitude (face à l'), 14
Initiateur, 305
Initiative, 48, 81, 132, 193, 210, 251, 266, 273, 276, 281, 310, 342
Initiative (prendre l'), 240
Initiative (qui échappe), 134
Initiative (remercier d'une), 93
Inné, 20, 306, 319
Innocent (se sentir), 241
Innovation, 294, 301, 351
Innovation (manque d'), 313
Innover, 14, 36, 38, 107
Inquiétude, 52
Inquisiteur, 80
Insatisfaction, 146, 181, 183
Insatisfait, 302
Insensibilité, 23
Inspiration, 64, 332
Inspiré, 355
Instinct, 53, 322
Institution, 138, 232, 303, 305
Institutionnaliser, 303
Intégration d'équipe, 88
Intégrer (s'), 204
Intellectuel, 352
Intelligence, 13, 20, 143, 145, 160, 279, 288
Intention, 161
Intentionnalité, 268
Interaction, 230, 352
Interactions (entre individus), 344
Interarme (être), 326
Interchangeable, 327
Interdépendance, 209
Intéressé (être), 238
Intéresser (s'), 73, 174, 233
Intérêt, 182, 340, 344
Intérêt (centre d'), 203
Intérêt (trouver de l'), 230
Intermédiaire, 207
Intermédiaire (manager), 262
International, 328
Interprétation (mauvaise), 57
Interpréter, 80, 83, 85
Interroger, 94 95
Interroger (s'), 368
Interrompre quelqu'un, 79, 89, 95
Interronégative, 83
Interronégative (face à l'), 198
Interronégative (question), 82
Interruptions (lutter contre les), 343
Intimidation, 119
Intimité, 216
Introduction, 197
Introspection, 167, 291
Intuitif (management), 292
Intuition, 21, 53, 212, 305
Intuition (éprouver son), 46
Inutile (activité), 336
Inutile (devenir), 262
Inutile (se sentir), 219
Inventer, 40, 290, 336
Invention, 322
Ironie, 96, 126
Irrésolution, 16, 42, 43, 144
Irresponsabilité, 286
Isolationnisme, 217
Isolement, 22, 90, 146, 151, 202
Isoler, 289
Isoler (s'), 86
Ivraie, 283

J

Jalousie, 149, 219, 277, 279
Japonais (modèle), 329, 330
Jardinier, 311
Je, 203, 231, 241, 278
Je (message), 172
Jeu, 39, 250
Jeu (remise en), 282
Jeune, 338
Jeune (rester), 337
Jeunesse, 359
Jeux olympiques, 250
Joie, 143, 246, 311, 336, 338
Joie de vivre, 338
Joue droite (tendre la), 63
Jouer, 160, 202, 250
Jouer (un rôle), 138
Juge, 283, 298
Jugement, 19, 231, 368
Juger, 17, 19, 20, 73, 80, 84, 120, 143, 145, 214, 220, 261, 264, 269, 319
Juger des coeurs, 13
Juger (se), 311
Jungle (loi de la), 199
Justice, 128, 158, 179, 229, 267
Justice (se rendre), 157
Justifiée (critique), 174
Justifier, 134
Justifier (se), 134, 170, 196, 270, 271

K

Killy (Jean-Claude), 335
Koestenbaum (Peter), 296

L

L.I.F.O., 343
Label, 232
Lâcheté, 55, 66, 149, 152
Laisser faire, 318
Langage, 13, 208, 319, 322
Langage (d'apparence), 254
Langage (du corps), 122
Langage (tic de), 294
Latérale (approche), 369
Latéralité cérébrale, 319
Leader, 180
Leadership, 128, 312
Léger, 302
Légèrement, 252
Légèreté, 115, 246, 293, 329
Légèreté (insoutenable), 247
Légitimité, 130, 145, 189
Légitimité (des crises), 56
Lettre d'intention, 108
Lewin, 312
Liaison (agent de), 218
Liaison (des phrases), 110
Libéralisme, 365
Liberté, 55, 62, 63, 158, 164, 178, 183, 204, 208, 209, 221, 243, 250, 253, 259, 262, 286, 315, 318, 329
Liberté de manœuvre, 242
Libre arbitre, 53, 240
Libre (être), 152, 286, 361
Libre-choix, 190
Licencié (être), 262
Licencier, 222, 241
Lieux communs, 78
Limbique (cerveau), 321, 325
Limbique gauche (culture), 329
Limite, 42, 44, 52, 68, 141, 164, 166, 228, 298, 308, 339, 354, 360
Limité, 248
Limites (connaître ses), 214, 288, 340
Lire (ses discours), 106
Lire (vite), 23, 27
Lisibilité, 110
Lisibilité de l'expression, 368
Liste d'accusation, 173
Livre, 21
Locale (action), 46
Logique, 39, 53, 105, 320, 366
Logique universelle (question de), 81
Logo, 365
Logos, 83, 103
Loi, 221, 267, 298, 363
Loi (d'action), 49
Loi des 50/50 de responsabilité, 275
Loi du plus fort, 151
Loyauté, 365
Lune de miel, 295, 314
Lutte, 297

© Éditions d'Organisation

M

Machine, 330
Magnanime, 362
Maïeutique, 94
Main (tendre la), 76
Mains, 87
Mains nues (à), 157
Mais, 73, 74, 75, 82, 169, 176
Maison de la culture, 353
Maîtrise de la situation, 197
Maîtrise de soi, 191, 199, 240, 258, 273
Maîtriser, 320
Maladresse, 362
Malchance, 298
Malheur, 66, 204
Malheur (à qui s'accuse), 270
Malheur (atténuer le), 262
Mandat du ciel, 251
Manipulation, 114, 159
Manipulé (être), 237
Manipuler, 57, 113
Manque (d'homme), 293
Manquer (de quelque chose), 181
Marge de manœuvre, 252
Marginalité, 240
Mariotte (loi de), 339
Marque, 279
Marque (invité de), 350
Marquer, 219, 261
Masculin (cerveau), 320
Maslow, 178, 258, 361
Masque, 136, 212
Masse (industrie de), 351
Matérialisme, 360
Matériel, 313
Matière grise, 322
Maturation, 64
Maturité, 273
Mauvaise conscience, 69
Mauvaise foi, 131
Mauvaise nouvelle (annoncer une), 66, 108, 112, 119, 238, 241, 341
Maxime, 13, 216
Maxime de conduite, 277
Mc Grégor, 310, 352
Mc Lean, 321, 323
Méconnaissance, 51, 85, 195
Méconnaissance recommandée, 273
Méconnaître, 92, 215
Méconnaître (ses proches), 266
Méconnu (être), 234, 359
Mécontent, 302
Méfait, 254
Méfiance, 126, 254
Mégalomane (être), 355
Meilleur, 350
Meilleur (donner le), 44
Mémoire, 44, 111, 228, 229, 321, 338
Mémoire (trou de), 98
Mémoriser, 22, 24, 25, 57, 366
Mémoriser (à long terme), 28
Menaces, 172, 186, 247, 310
Ménager, 128, 140, 283, 340
Ménas (syndrome de), 191, 256
Mensonge, 161, 238
Mentir, 168, 285
Mentor, 291
Mépris, 90, 207, 235
Mépriser, 247, 264
Mercenaire (transformer quelqu'un en), 285
Merci, 93, 190, 285
Merci anticipé, 176
Méritant (devenir), 284
Mérite, 131, 135, 183, 233, 237, 278, 286
Mérite fade, 277
Mériter, 139, 215, 234, 347, 360
Mériter (l'estime), 277
Mériter (son équipe), 205
Mérites (reconnaître les), 284
Mesurer (se), 61
Météore, 262, 293
Méthode, 14, 251, 252, 329, 347
Meuble barrière, 157
Mieux (toujours), 351
Migration, 300
Mimique, 79
Miroir, 80, 95, 96
Missi dominici, 250
Mission, 248, 251, 252, 258, 261, 273, 304, 337, 356
Mission (chargé de), 250
Mission de longue durée, 254
Mission (sens de la), 56
Mission (trouver sa), 356
Mobilisateur (discours), 367
Mobiliser, 45
Mobiliser (se), 332
Mobilité, 38, 65, 327, 352
Mobilité du personnel, 365
Modèle, 261, 290, 294, 323
Modération, 30, 39, 340
Moderne, 294
Modernisation, 303
Modeste, 276
Modestie, 93, 234, 236, 277, 278, 298, 315
Moi-je, 152
Moment décisif, 346
Moment (le bon), 46, 317, 345
Mon / Notre, 278
Monisme, 29
Monnaie de singe, 237
Monnayer, 236
Monochrome, 345
Montagne (cerveau de la), 329
Morale, 53, 145, 167, 242, 313, 362, 366, 368
Morale professionnelle, 265
Moralisateur, 306
Moralité, 360
Mort, 297
Mot-clef, 27
Motivation, 311, 314, 321, 322
Motiver, 103, 178, 242, 258, 285, 312, 317, 323, 352, 361
Motiver (se), 181, 342
Mots d'ordre, 78
Moule, 219
Mouvement, 115
Moyens, 56, 228, 251, 252, 268, 269, 339, 353, 360
Moyens de sa politique (exiger les), 295
Moyens (se donner les), 351
Muet (face à un), 129
Munich (syndrome de), 282
Musique, 22, 116
Mutant, 302
Mutation, 300
Mystique, 354

N

Naître, 297
Naïveté, 233
Napoléon Bonaparte (analyse de ses discours), 367
Nature, 352
Naturel, 53, 64, 108 128, 131, 136, 277, 332, 346, 353
Naturel (garder son), 369
Naturel (mythe du), 306
Naturellement, 124
Nécessité, 55
Négatif, 226, 310
Négligence, 344
Négociation, 108, 152
Négociation permanente, 286
Négocier, 37, 113, 125, 168, 251, 254
Netteté, 350
Networking, 173, 213
Neutralité, 55
Newton (loi de), 296
Nier, 82
Niveau de vie, 52, 184
Niveau (hiérarchique), 207
Noblesse, 139, 240
Nom, 279
Nombre, 253
Nominaliser un verbe, 280, 368
Non (dire), 58, 74, 95, 108, 175, 256, 343, 353
Normal, 196
Norme, 216, 268, 301
Normes (respect des), 362
Note de frais, 254
Noter (se), 348
Notes (prise de), 22, 25
Notoriété, 271
Nous, 205, 278
Nouveau (tout), 314
Nouveauté, 12, 294, 351
Nouvelle (mauvaise), 66, 119, 238, 341
Nouvelles (prendre des), 73, 88
Nu, 121

O

Obéir, 144, 158, 191, 256, 363
Obéir (se faire), 189
Obéissance, 312
Objectif, 38, 43, 76, 87, 99, 169, 179, 180, 189, 205, 208, 209, 214, 223, 228, 251, 266, 275, 282, 289, 305, 310, 313, 330, 334, 354
Objectif de vie, 240, 341
Objectif (dépassement de l), 285
Objectif fractionnable, 254
Objectif limité, 298
Objectif opérationnel, 248
Objectif personnel, 308
Objection, 34
Objet, 98, 106, 121, 157, 295, 329, 330
Obligations (se donner des), 233
Observation, 22
Observer, 16, 67, 142, 171, 249, 336, 350
Obstacle, 269
Occasion, 48, 213, 346
Occasion perdue, 300
Occuper (s'), 243
Officialiser, 243, 260, 270
Oies du Capitole, 213
Ombre, 260
On, 104, 241
Oncle (syndrome de l'), 95
Onde (longueur d'), 325
Opinion, 142, 174, 271
Opinion d'autrui, 209
Opinion (devancer l'), 344
Opportunisme, 345
Opportuniste, 45

© Éditions d'Organisation

Opportunité, 63, 334
Opportunité (provoquer l'), 48
Optimisme, 63, 108, 168, 310, 357
Orateur, 79, 103, 306
Ordonné, 120
Ordonner, 130, 135
Ordre, 180, 189, 242, 342
Ordre (donner un), 146
Ordre (mot d), 312
Organique, 329
Organisation, 56, 62, 252, 292, 311, 312 , 316, 326, 330
Organiser, 26, 120, 353
Orgueil, 47, 134, 149, 159, 245, 264, 279, 296, 320
Orgueilleux, 216, 320
Orientation de carrière, 291
Orienter, 264
Originalité, 234
Origine, 196, 237, 268, 321, 329, 357
Osborn, 40, 111
Oser, 338, 360
Otage (être l'), 257
Oublier, 25, 92, 229, 235
Oui (dire), 74, 85, 153, 175, 256, 271
Ouverte (question), 81, 165
Ouverture, 38
Ouverture (corporelle), 115
Ouverture (d'esprit), 212, 336

P

P.N.L., 96, 325, 335, 369
Pair, 210
Paix (faire régner la), 218
Paix (faire la), 173, 246
Paradoxale (approche), 33, 107
Paraître, 212, 215, 306
Parce que, 35, 196
Pardon (demander), 270
Pardonner, 14, 154, 174, 266, 267, 273, 283
Pardonner (se faire), 271
Pareto (loi de), 339
Parfait (être), 51, 203, 240, 301, 302, 357
Parkinson (loi de), 339
Parler, 43, 245
Parler de soi, 104, 109, 210
Parler en public, 9
Parler (faire), 78, 129
Parler plus bas, 159
Parler pour ne rien dire, 162
Parler (trop), 150
Paradoxe, 324
Parole, 107, 108
Parole authentique, 332
Parole (couper la), 88, 259
Parole (prendre la), 77, 366
Parole (revenir sur sa), 161
Partage, 143
Partager, 133, 140, 229, 329
Partager (le même point de vue), 173
Partenaire, 170
Partenaire assermenté, 361
Participatif (management),129, 243, 311
Participation, 221, 251
Participer, 315, 316, 317
Partir, 256, 260, 299, 299, 337, 351, 358, 360, 364
Partir (laisser), 224
Pas (petits), 64, 298
Pas (premiers), 300, 359
Passé (le), 173, 352
Passé (parler de son), 368
Passion, 69, 182, 322, 338, 358
Passionné, 302, 315
Passions (écouter ses), 360
Paternalisme, 85, 105
Paternaliste, 312
Paternité des idées, 92
Paternité revendiquée, 134
Pathologie, 167
Pathos, 63, 83, 103
Patience, 63, 66, 132, 165, 251
Patriotisme local, 365
Pauses (faire des), 173, 347
Pédagogue, 78
Peine perdue, 340
Pendule (jouer au), 75
Pensée, 297, 369
Pensée (éléboration de la), 325
Pensée (mode de), 319
Pensée (siège de la), 322
Penser, 16, 38, 46, 73, 80, 145, 264, 294, 301
Perdant, 273, 328
Perdre, 261
Perdre (le pouvoir), 144, 150
Perdre (savoir), 68, 173, 301
Perfectionnement, 288, 330
Perfectionner (se), 352
Perfectionnisme, 98
Perfections (du bouddhisme), 63
Performance (baisse provisoire des), 296
Perrichon (le syndrome de M), 92
Persécution, 64
Persévérer, 50 55, 272, 296
Personalisation, 218
Personnage, 136, 160, 202, 209, 318
Personnage (de marbre), 69
Personnaliser, 104, 117
Personnaliser ses propos, 165
Personnaliste, 313
Personnalité, 229, 312
Personne, 232, 266, 269, 312
Personne (conflit de), 170
Personne (deuxième), 104
Personnelle (affaire), 125
Persuader, 103, 316,
Persuasif (Management) 317
Persuasif (effet), 30
Persuasion, 82, 306
Perte, 333
Pessimisme, 42, 310, 320
Peter Pan (syndrome de), 337
Petit, 91, 227, 229
Petit (diable), 233
Petit homme, 138
Petit nombre, 213
Petit pas, 64
Petites choses, 234, 253, 332, 351, 352
Peur, 98, 137, 143, 188, 189, 198, 208, 238, 335, 344
Peur (avoir), 68
Peur (de l'autre), 149
Peur de mal faire, 64
Peur (faire)113,
Peurs (gestion des), 67
Philosophe (être un manager), 365
Phrases toutes faites, 89
Piège, 159
Piéger, 81
Pierre (jeter la première), 266
Pire (politique du), 260
Pitié, 267
Place, 144, 156, 203, 295
Place (être à la bonne), 358
Plaindre (se), 170, 210, 224, 240, 257, 285
Plaine/Montagne (opposition), 329
Plaire, 103, 114, 128, 226
Plaire (se), 88, 116
Plaisir, 182, 183, 311
Plaisir (faire), 128, 162, 229, 231, 358
Plaisir (prendre), 246, 250
Plan, 61, 106, 301
Plan d'existence, 342
Plan de campagne, 342
Plan de carrière, 359
Plan-type, 190
Planificateur, 312
Planifier, 341, 353
Plongeur (syndrome du), 273
Pluralité des buts poursuivis, 360
Pluriculturel (management), 330
Pluriel, 233
Pluriel (parler au), 279
Plus (toujours), 351
Poing, 122
Point fort (à développer), 304
Pointilleux, 266
Politesse, 88, 160, 163, 227, 315, 362
Politique, 354
Ponctualité, 88, 220
Ponctuation, 100
Pont (être un), 262
Pont-levis, 124
Pontifex (maximus), 183
Populaire (être), 140, 146
Porte de sortie, 75, 129, 132, 154, 173, 368
Porte ouverte, 86
Porter (attitudes de), 83, 94
Positif, 335
Positif (faux naïf), 176
Position, 134, 358
Position de vie, 112, 143, 148, 164, 244
Positionner (se), 214
Positiver, 66, 280
Posséder, 224
Possessif (usage du), 278, 280
Possession, 360
Postes éminents, 360
Posture, 165
Posture (d'orateur), 99
Potentiel, 181, 232, 240, 314
Potentiels (détection des), 261
Potentiels (gestion des), 243, 245, 311, 315, 316
Pots d'entreprise, 229
Pourquoi, 35, 196
Pouvoir 128, 162, 167, 180, 218, 228, 253, 260, 314, 318
Pouvoir (marques de), 90
Pouvoir (perdre le), 222
Pouvoir (prendre du), 257
Pouvoir (prendre le), 150, 159
Pragmatisme, 328
Pratique, 39, 298
Pratique (mettre en), 360
Pratiquer, 26, 69
Précédent (créer un), 222
Précipitation, 344
Préciser, 108
Précision, 46, 102, 137, 165,172, 173, 288
Prédicateur, 308
Prédire , 301
Préjugé, 13, 34, 40, 78, 80, 232, 306
Préjugé favorable, 244
Premier pas, 300
Prendre la parole, 98
Prendre le pouvoir, 159

© Éditions d'Organisation

Prendre sur soi, 167
Prénom (s'appeler par le), 91, 328
Préparation, 67, 305, 306, 334
Préparation des esprits, 302
Préparer, 50, 64, 106, 251, 260, 298, 304
Préparer (la guerre), 166
Préparer (se), 49, 299
Présent, 57, 63, 143
Présent (le), 352, 368
Présentation, 88
Présenter, 204
Pressé, 306
Presser (l'orange), 257
Pression, 61, 130, 187, 250
Pression fiscale (syndrome de la), 152
Pression (haute), 312
Pression statutaire du langage, 136
Prestige (décision de), 47
Prêt, 299
Prétention, 214
Préter des intentions, 169
Preuve, 63
Preuve (faire la), 249
Preuves (faire ses), 234, 254, 318
Prévenir, 191, 244, 353
Prévoir, 50, 65, 213, 301, 341
Prime de rendement, 70
Principal, 252
Principe, 39, 171, 320, 345
Principe d'action, 361
Principe de conduite, 308
Principe (effet de), 113
Priorité, 19, 53, 151, 181, 303, 339, 341, 344
Priorités manageriales, 94, 223, 251
Prise de note, 86, 87, 121
Privée (vie), 229
Privilège, 129, 207, 240, 257, 278
Prix, 131
Prix (payer le), 68
Probité, 361
Problème, 204, 365
Problème (résolution de), 35, 94, 151, 301
Processus, 301
Proches (ses), 89, 266
Production, 312
Productivité (du temps investi), 340
Produire, 338
Produit, 351
Profession, 326, 360
Professionnalisme, 305
Professionnel (être un), 326
Profit, 320
Profiter (de ses temps morts), 346
Programmer, 347
Progrès, 180, 248, 291, 293, 313, 320, 355
Progrès (facteur de), 285
Progresser, 262, 290, 296, 334, 353, 359
Progresser (faire), 306, 354
Projet, 39, 46, 50, 52, 53, 64, 205, 248, 249, 283, 334, 337, 353, 355
Projet d'entreprise, 66, 108
Projet de vie, 353
Projet (groupe de), 218
Projeter, 84, 94, 213, 231
Projeter (se), 213
Projeter sur autrui, 174, 358, 368
Projets (faire passer ses), 295
Promesse (prise), 124
Promesses (tenir ses), 87
Promettre, 55, 57, 114, 119, 161, 186, 197, 289, 369
Promotion, 181, 243
Promotion interne, 212, 216
Propension, 299
Prophète dans son pays, 235
Propreté, 120
Propriété des idées, 12, 278
Propriété des résultats, 12
Protégé, 156
Prouver, 170
Prouver l'erreur de quelqu'un, 273
Proxémique, 90
Proximité, 91, 136, 138, 141, 168, 187, 188, 196, 241, 244
Prudence, 63, 112, 207, 254, 314
Psychanalyse, 46
Publicité (langage de la), 119
Puissance, 63, 145, 179, 206
Puissant, 257
Punir, 282
Pyramide, 180

Q

Q.Q.O.Q.C.C.P., 189
Qualitatif, 292
Qualité, 58, 139, 145, 213, 277, 288, 305, 323, 345, 350, 360, 365
Qualité (cercle de), 221
Qualité (contrôle de), 250
Qualité (du travail), 246
Qualité (homme de), 88
Quantité, 340, 351
Quarantaine, 337
Quarante (mythe du chiffre), 337
Quatre (et l'infini), 171, 175
Question, 189, 247, 363, 365
Question (vraie), 81
Questionner, 76, 80, 84, 153, 308
Quiétude, 55
Quiproquo, 142, 211
Quitter, 256, 295, 301

R

Rage, 233
Raison, 22, 37, 42, 53, 55, 112, 114, 170, 190, 231, 363
Raison (avoir), 18, 148, 277
Raison d'Etat, 241
Raison (donner), 154
Raison (se faire une), 181
Raisonnable, 18
Raisonnement, 40, 80
Raisonner, 103
Ranimer, 317
Rapidité, 111, 193
Rapidité (de pensée), 212
Rappel (d'un service rendu), 93
Rappel (d'une demande), 270
Rapport, 111
Rapport de force, 166
Rareté, 117, 328
Rassembler, 361
Rassurer, 100, 112, 323
Rassurer (dans une négociation), 280
Rassurer (se), 320
Rationaliser, 84
Rationnel, 107
Réactif, 16
Réaction, 106, 186, 215
Réactions (susiter des), 46
Réactiver, 25, 26
Réagir, 37
Réalignement, 346
Réalisation de soi, 129
Réaliser, 217
Réaliser (se), 67, 139, 141, 179, 183, 240, 258, 356, 357, 360
Réaliste (ambition), 359
Réaliste (être), 45, 155, 248, 359, 365
Réalité, 303
Réalité (voir la), 66
Recadrer, 33
Recentrage, 38, 303
Recentrer, 44, 80, 143, 195, 197, 353
Recentrer (se), 339
Réceptivité, 22, 46
Recette (de succès), 359
Recette (universelle), 20
Recevoir, 86
Recevoir quelqu'un, 344
Réciprocité, 264, 285
Réclamations (gestion des), 153, 175
Récolter, 285
Récolter les moissons de ses mérites, 277
Recommencer, 68
Récompense, 128, 131, 282, 311
Récompenser, 38, 43, 144, 242, 283, 284, 285
Récompenser (se), 70
Réconfort (limites du), 84
Réconforter, 84, 85, 143
Reconnaissance, 264, 273, 281
Reconnaissance (besoin de), 178, 226, 251
Reconnaissance (fausse), 238
Reconnaissance individuelle, 143
Reconnaissance (signe de), 87, 107, 315, 318, 369
Reconnaissant, 210
Reconnaître, 93, 165, 168, 251, 256, 353, 361
Reconnaître (l'aide apportée), 280
Reconnaître (se faire), 264
Reconnaître (un droit), 174
Reconnu (être), 248
Recruter, 212, 214, 216, 254, 284, 288, 291
Rectitude, 175, 361
Recul (prendre du), 251
Récupérable (être), 245
Redresser, 297
Réel, 68
Réévaluer (les moyens mis à disposition), 353
Référence (à un tiers valorisant), 81
Référence (être une), 262
Référendum, 207
Réfléchir, 80
Refléter, 79
Réflexe, 321
Réflexe (agir par), 339
Réflexion, 17, 61, 122, 337
Réforme, 293, 300
Réforme (la), 297
Reformuler, 26, 38, 76, 79, 80
Refus d'apparence, 119, 132
Refuser, 74, 75, 236, 259
Refuter, 34, 126
Regard, 59, 76, 99, 100, 102 106, 123, 165, 230, 231
Regarder, 113, 202, 302, 325
Règle, 39, 173, 190, 191, 200, 306, 328, 362
Règle de conduite, 141
Règle de trois, 106
Règle du jeu, 57, 81, 96, 113, 163, 186, 187, 199, 208, 209, 220, 236, 286
Règlement, 199
Régler, 121
Règles (de succès), 276
Régression, 289, 296

© Éditions d'Organisation

Regret, 235
Relai, 193, 265, 302
Relai (passage de), 303
Relais d'information, 364
Relation, 67, 316
Relation authentique, 172
Relation difficile, 358
Relation humaine, 219, 312
Relativiser, 63, 67, 284, 352
Relaxation (oculaire), 23
Relaxer (se), 335
Remarquer, 261
Remède, 64, 272, 273, 360
Remèdes dangereux, 340
Remercier, 76, 88, 231
Remettre, 344
Remontrance (processus de la), 273
Remords, 44
Remplacement (solution de), 294
Remplacer, 295
Remplacer (se faire), 262
Renaissance, 209, 296
Renaissance (la), 297
Rencontre, 343
Rendement, 337
Rendement (prime de), 70
Rendez-vous (prendre un), 344
Renforcement, 236
Renforcement négatif, 151
Renforcement positif, 285
Renier, 261
Renom (désir de), 227
Renoncement, 52
Rentier (esprit), 50
Renverser un gouvernement, 222
Réorganiser, 292
Réparer, 152, 153
Repérage, 27
Repère (point de), 282
Répéter, 106, 113, 117, 282, 367
Répéter (les règles de succès), 276
Répétition, 227, 305, 306, 321, 329
Répondre, 39, 79, 128, 363
Repos, 20, 26, 52, 66, 99, 146, 310
Repos (faux), 238
Repos (mauvais), 284
Reposer (se), 277, 336
Reposer (se - sur ses lauriers), 265
Repoussoir (question), 81
Reproche, 317
Reprocher, 150
Reptilien (cerveau), 321
Réputation, 227
Réseau, 213, 216, 217, 301, 369
Réserve, 49, 360
Réserve (avoir de la), 342
Réserve (droit de), 363
Réserviste, 55
Résistance, 63
Résistances (identifier les), 296
Résolution de problème, 195, 366
Résolution de problème (non), 313
Résonnance, 40
Respect, 137, 138, 164, 168, 210, 227
Respect de l'ennemi, 368
Respect de la définition de fonction, 285
Respect de ses engagements, 222
Respect de soi-même, 141
Respect des délais, 58
Respect des normes, 362
Respect (rapport de), 328
Respecter, 19, 72, 88, 98, 139, 228, 232, 238, 245, 291, 329, 361
Respecter (la qualité), 350
Respecter (le départ de ses collaborateurs), 224
Respecter (se), 227
Respecter (se faire), 136, 140, 164
Respiration, 100, 102, 123, 335
Responsabiliser, 179, 242, 323
Responsabilité, 46, 53, 128, 178, 213, 214, 232, 237, 310, 327, 333, 352, 362
Responsabilité partagée, 275
Responsabilité (prendre ses), 364
Responsabilités (prise de nouvelles), 304
Responsabilité (rejeter ou prendre la), 271
Responsable (de ses succès), 276
Responsable (être), 55, 192, 221, 240, 361
Responsable (tenir pour), 273
Ressembler, 12, 73, 204, 290, 357
Ressentir, 145
Résultat, 242, 268, 278, 311, 328, 339
Résultat immédiat, 250
Résultats, 56
Résultats (mauvais), 254
Résurrection, 297
Retard (rattraper un), 342
Rétention (d'informations), 203
Rétention (de ses bons éléments), 224
Réthorique, 366
Retour (éternel), 345
Rétraction, 156
Retraite, 333
Retrancher (se), 173
Rétribuer à sa juste valeur (vouloir être), 286
Rétribution, 311
Réunion , 218, 246
Réunion (animation de), 88, 220
Réunions (participer aux), 230
Réussir, 131, 179, 249, 256, 268, 313, 359, 360
Réussir sa carrière, 326
Réussite durable, 350
Réussite (non), 301
Réussite (s'installer dans la), 68
Revanchard, 149
Revanche, 151
Rêve, 30, 39, 143, 179, 258, 322
Rêve éveillé, 335, 369
Revendiquer, 280
Rêver (faire), 354
Révolution, 146, 289
Rien, 198
Rigueur, 135, 316, 318
Rire, 246
Rire (faire), 98
Risque, 131, 240, 365
Risque-tout, 149
Risquer, 67, 251, 282
Risques calculés, 353
Risques (prévenir les), 347
Rivalité, 119
Rôle, 48, 61, 170, 232, 289
Rôle (jouer un), 55, 138
Rôle (second), 306
Rôle (tenir un), 306
Rotation des postes, 218
Rumeur, 169,186
Rupture, 46
Ruse, 159, 166
Rythme,64, 100, 111, 213, 224
Rythme cardiaque, 335
Rythme de mémorisation, 25
Rythme de progression, 21
Rythme des changements, 298
Rythme journalier, 341
Rythme vocal, 102
Rythmes, 64
Rythmes biologiques, 347
Rythmes mensuels, 348

S

Sacré, 137
Sacrifice, 262
Sagesse, 52, 329
Sain (être), 32
Salaire, 182, 229, 231, 233, 236, 237, 245, 256, 284, 318
Salaire (juste), 164
Salami (stratégie du), 36
Saluer, 86, 89, 227
Sanction, 131, 301, 310
Sanction (risque de), 265
Sanctionner, 58, 243
Sanctionner (se), 282
Sanctuaire, 216
Santé, 348, 360
Satisfaction, 149, 332
Satisfaction de soi, 356
Satisfaction des besoins, 321
Satisfaction (différer sa), 344
Satisfaction selon les âges, 338
Satisfaire, 154, 183
Satisfaire (se), 358
Satisfait, 335
Sauver, 92, 95, 238
Sauver (se), 297
Sauveur, 36, 160
Savoir, 14, 16, 21, 130, 296, 314, 327, 360
Savoir perdre, 173
Savoir-faire, 51, 291, 304, 314, 329
Savoir-faire (transfert de), 305
Scepticisme, 112, 313, 316
Science, 11
Secret, 118, 136, 160, 173, 244, 245
Sécuriser, 193, 361
Sécurité, 42, 129, 143, 178, 182, 213, 216, 243, 310, 320, 342, 365
Sécurité (marge de), 58
Sécurité sociale, 328
Séduire, 100, 114, 140, 210, 212, 226, 235
Sélectionner, 55
Self made man, 52
Sens, 24, 59, 104, 115, 321, 325, 332, 337, 352
Sens (absence de), 65
Sens (bon), 360
Sens (capteurs de), 321
Sens d'une vie, 357
Sens (donner du), 352
Sensation, 23
Sensibilité, 330, 363
Sensible, 352
Sensorialité, 208, 325, 369
Sensoriel (éveil), 26
Sensoriel (rêve éveillé), 335
Sentiment, 69, 87, 103, 104, 114, 115, 142, 160, 174, 199, 231, 271, 273, 284, 330, 358
Sentiment de base, 143
Sentiment élevé, 108
Sentiments (bons), 112
Sentir, 80, 142, 264, 336
Séparation, 223, 233, 256
Séparer, 283
Séquences homogènes de travail, 343
Sérieux, 39, 247

© Éditions d'Organisation

Sérieux (se prendre au), 327
Serment, 58
Serpentine (forme), 347
Service, 92
Service client, 289
Service de soi, 65
Service (rendre), 89, 93, 258, 270
Service (utile), 351
Servir, 94, 129, 157, 158, 256, 262, 285, 352
Servitude, 258
Seul, 75, 279
Sévère, 267, 283
Sévérité, 145, 282, 286, 338
Sieste, 336
Signe, 89, 352
Signe de reconnaissance, 315
Signe distinctif, 227
Signe extérieur de sa fonction, 248
Signes extérieurs, 150
Silence, 77, 78, 79, 95, 96, 100, 113, 145, 153, 270, 336
Silence (peur du), 99
Silence trompeur, 74
Silencieux, 160
Simplicité, 50, 77, 90, 145
Simplicité des idées, 350
Simplifier, 252
Sincérité, 18, 244, 294
Situé, 316
Skinner, 285
Slogan, 13, 111, 219
Small is beautiful, 50
Social, 306
Société, 91
Sol, 62
Solidaire (être), 364
Solidarité, 205, 217, 218, 224, 316, 328
Solide, 310
Solitaire, 219
Solitaire (exercice - du pouvoir), 217
Solitude, 55, 78, 216, 217, 219, 334, 336
Solution, 35, 37, 94, 172, 271, 273, 294, 307, 366
Solution à tout, 355
Solution alternative, 75
Solution imposée, 84
Solution toute faite, 95
Sommeil, 333, 336
Sortie (porte de), 75
Soucis, 332
Souffle, 59
Souffle (deuxième), 337
Souffrance, 69, 297, 328, 334
Soumettre (se), 141, 364
Soumission, 64, 70, 84, 155, 256
Soumission (apparente), 107
Soupe (aller à la), 43
Source, 291
Sources (retour aux), 13
Sourire, 75, 112, 115, 168, 247, 327
Sous-estimer les difficultés, 314
Soutenir, 94, 211, 235, 308, 317
Souvenir (mauvais), 295
Spécialiste, 40, 305, 326
Sperry (Roger), 319, 323
Spirituel, 353
Spleen, 334
Sponsoring, 365
Spontané, 338
Spontanéité, 165
Sportif (esprit), 221
Star, 212
Statistique personnelle (faire sa), 348
Statue, 137
Statut, 207, 208, 233
Statut inviolable, 286
Stéréotypé, 117
Stéréotype, 321, 332
Stimuler, 324
Stockholm (syndrome de), 156
Strabisme divergent, 73
Stratégie, 292, 342
Stratégiques (activités), 347
Stress, 270, 292, 295, 343
Stress (symptômes de), 332
Stresser (se), 181, 240
Stroke, 226
Structure, 292, 302, 329
Style de direction, 208, 212
Style de management, 306, 310, 311, 326
Subjectif (être), 249
Subjective (vérité), 238
Subjectivité, 325
Subjectivité du temps, 340
Succès, 42, 60, 173, 183, 265, 274, 276, 280, 289, 292, 295, 299, 328, 333, 335, 356 359
Succès (conviction de), 335
Succès (critère de), 262
Succès (image de), 117
Succès (petit), 284
Succès (recette de), 216
Succès (règle de), 345
Succession, 260
Succession (cycle de - des régimes), 295
Suivi, 64
Suivre, 135, 257
Sujet, 76
Sujet (d'une phrase), 104
Sujet (prime l'objet), 76, 85
Supérieur, 256
Supérieur (critiquer son), 265
Supérieur (fréquenter son), 210
Supérieur (manager son), 146
Superlatif, 368
Sûr (vous êtes?), 275
Surestimer les obstacles, 50
Surpasser (se), 142
Surprendre, 126, 350
Surveillance, 277
Susceptibilité, 174
Suspension de séance, 57
Symbole, 365
Sympathie, 83, 85, 205
Symptôme, 33
Synchrone, 317
Synergie, 61, 217, 220, 305
Synergie (fausse), 221
Synthèse, 28, 80
Système, 369
Systémique, 32
Sytle, 294

T

Tâche, 89, 235, 312, 369
Taire (se), 49, 99, 191, 210, 265
Talent, 243, 245
Tapie (mythe), 327
Tard (trop), 302, 337
Taylorisme, 70, 312
Technique, 212, 302, 313, 327
Téléphone (accueillir par), 87
Téléphoner, 73, 207, 344, 345
Témoignage, 236
Témoigner, 233
Témoin, 51, 229
Temps, 26, 27, 47, 61, 63, 88, 117, 125, 132, 196, 300
Temps de travail équilibré, 336
Temps (gagner du), 114
Temps (gestion du), 251, 316, 339
Temps (occuper son), 243
Temps (perdre du), 340
Tendre la main, 76
Tenir (ses décisions), 47
Tenir (ses promesses), 57
Tension, 181, 246, 252, 332, 337
Tensions (apaiser les), 305
Terrain, 317
Terrain (sens du), 252
Territoire, 149, 157, 216, 321
Tester, 229, 334
Tête, 303
Théâtre, 48, 65
Théoricien, 16
Théorie X/Y, 311
Tic de langage , 294
Ticket d'entrée, 50
Tiers non concerné, 173
Tiers prescripteur, 118
Timidité, 212
Tireur à l'arc, 49
Titre, 69, 109, 138, 146, 315, 328, 364
Tolérance, 220, 296, 332
Tort, 270
Tort (avoir), 75
Totalité (langage de), 150, 290
Toucher, 103, 114, 137, 226, 230, 261, 281, 318, 329, 336
Toucher à tout, 326, 327
Toucher (un mot), 318
Toujours plus, 340, 351
Tourner la page, 261
Tout dire, 51
Tout-puissant, 153
Trac, 98, 270
Tragique, 355
Trahi (se sentir -), 273
Trahir, 254, 275, 303
Trahison, 222, 238
Tranquillité, 112, 164, 337, 347
Transfert (de savoir-faire), 305
Transgression, 362
Transparence, 313
Transpiration, 64
Travail, 64, 135, 289, 294, 306, 310, 338
Travail (goût du), 246
Travail (vision du), 183
Tremplin, 262
Tristesse, 143
Tromper, 162, 215, 245
Tromper (se), 272, 273
Tromper soi-même (se), 215
Troubler, 320
Troupeau, 205, 258
Trouver, 261
Tutoyer, 90, 202, 328
Typologie d'hommes, 161, 163, 232
Typologies (recoupement des -), 324
Une chose à la fois, 345
Uni (être), 218
Unicité, 39, 218, 232, 261, 318
Unification, 269
Unification des critères de jugement, 269
Uniforme, 232, 320
Uniformité, 312

© Éditions d'Organisation

Union, 178, 206, 218
Union sacrée, 219
Unir, 32, 219
Unir (s'), 67
Unité, 30
Universalité, 327
Urgence, 250, 341
Usage, 228
Utopie, 355
Utopie concrète, 336

V

Vaincus (le salut des), 68
Valeur, 117, 131, 146, 284, 328, 362, 365
Valeur ajoutée, 193, 351
Valeur (reconnaître la), 284
Valeur (système de), 301
Valeurs (charte des), 366
Valeurs personnelles, 330
Valeurs (poser des), 361
Valeurs (repérer ses), 356
Valoir, 165, 176
Valoir (faire), 118
Valorisation, 181, 368
Valoriser, 38, 63, 87, 92, 103, 104, 105, 179, 249, 290, 307, 353, 361
Valoriser (se), 67, 214, 268
Valoriser (une idée), 38
Varier, 100, 233
Variété, 102, 115, 189, 307, 319, 324
Veau d'or (tentation du), 64
Veille, 132
Vendre, 125, 284, 350
Vendre sa société, 213, 232
Vendre ses défauts, 215
Vendre ses idées, 80
Vengeance, 146, 154
Venger (se), 235, 282
Vente, 72
Véracité, 238
Verbe, 368
Verbe créateur, 40, 117, 285
Verbe (d'action), 43
Verbe (nominaliser un), 280
Vérité, 11, 19, 29, 31, 33, 37, 63, 112, 113, 114, 200, 215, 228, 231, 237, 285, 320
Vérité (chercher la), 18
Vérité (dire la), 238, 364
Verrouiller, 80, 81
Vertu, 362
Veste (retourner sa -), 294
Vêtement, 120, 365
Victoire, 281
Vide (horreur du), 132
Vie, 338
Vie privée, 229
Vieillir, 338
Vieux, 337, 359
Vigie, 56
Vigilance, 48, 135, 144, 222
Vingt/quatre-vingt (loi des), 339
Violence,166, 189
Vision, 317, 322, 352, 354
Vision de l'entreprise, 354
Vision du travail, 310
Visualiser, 335
Vital (élan), 62
Vitalité, 59
Vite, 336
Vite (faire ce qui va), 339
Vite (fais), 284, 306, 336, 337
Vite (réussir trop), 359
Vitesse, 26, 27, 42, 63, 149, 150, 154, 173, 224, 260, 277, 299
Vivant (être), 115, 231
Vivre, 366
Vivre (laisser), 224
Vocation, 129
Vocation (affirmer sa), 354
Vocation (réaliser sa), 356
Vœux, 144
Voie (trouver sa), 358
Voies du succès, 359
Voir, 142, 360
Voix, 100, 153
Voler un œuf, 272
Volontaire (être), 56
Volonté, 42, 44, 53, 132, 144, 181, 297, 306, 330
Volonté (absence de), 155
Volonté (bonne), 57, 256
Vote (appel au), 131
Vouloir, 68, 190, 314, 318, 356, 360
Vouloir (bon), 314
Vous, 278, 368
Voyager, 295
Voyageur, 299
Vrai, 175, 325
Vraie (question), 81
Vraiment, 196, 198
Vues (grandes), 351

X/Y

X/Y (théorie), 311
Y a qu'à, 16, 84
Y (être -), 352
Yeux, 161, 365

© Éditions d'Organisation

TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE

INTRODUCTION 11

I

APPRENDRE À APPRENDRE

Les grands défauts de la pensée. Réfléchir en trois temps : observer, comprendre, agir. Trois défauts : le théoricien – le réactif – l'irrésolu. Le « Y a qu'à ». Les dérèglements de l'esprit 16

1 – La meilleure façon d'avoir raison et les différentes formes d'esprit. Comment rechercher la vérité ? Faut-il faire appel aux « hautes » raisons ? Avoir raison contre son supérieur hiérarchique ? Avoir du jugement et l'esprit de discernement. Le client a-t-il toujours raison. Des degrés dans l'horreur ? Le respect de la position adverse..... 18

2 – Pourquoi et comment apprendre ? Y-a-t-il des recettes universelles pour bien apprendre ? Comment procéder quand on est plutôt cerveau gauche ou droit ? L'intelligence est-elle acquise ou innée ? Quelle place donner aux livres ? Qu'est-ce qu'on sait le mieux ? Comment ne pas se décourager. 20

3 – Développer son attention pour mieux mémoriser. Les trois étapes de la mémoire : l'accueil, l'appropriation et l'activation. Savoir s'intéresser et développer sa curiosité. Annoter puis noter. Détente et réceptivité. Distraction. Relaxation oculaire – Clubs d'idées..... 22

4 – S'approprier l'information. Prise de note et reformulation. Mesurer son « empan » c'est-à-dire sa capacité de mémoire de travail. Les deux fondements de la mémoire : vision d'ensemble et désir..... 24

5 – Réactiver sa mémoire. La courbe de déperdition de la mémoire. Les trois façons de réactiver ses connaissances. Pour une stratégie de prise de note. Trois comportements de mémorisation. 25

6 – Lire plus vite. Méthodes psychologiques, méthodes stratégiques : repérage, écrémage, survol. Ne lire que pour soi ? 27

7 – Sortir des impasses par la dialectique. Approches monistes et dualistes. Analyser dialectiquement les situations complexes et les profils de candidatures. Se sortir des questions pièges à double contrainte et des contradictions. Quand se souvenir des vérités opposées ? Savoir concilier. Les choix cornéliens 29

8 – Surmonter la complexité par les approches paradoxales. Réfuter les objections. La prescription du symptôme en lui-même. Du bon usage de l'exagération. Savoir recadrer..... 33

9 – Pour résoudre les problèmes, rechercher les causes ou les solutions ? Descartes ou Pascal ? « Pourquoi » ou « Comment » ? La stratégie du salami. Ne pas semer le doute mais faire appel à l'aide. « A causer » c'est accuser. Considérer toute discussion problématique comme une négociation. Quelle vérité ? « De quoi s'agit-il ? »..... 35

10 – Être créatif et se remuer les méninges pour innover. Comment promouvoir un climat de créativité autour de soi. Les dix croyances, obstacles à la créativité selon Van Oech. Utiliser les techniques du brainstorming ou l'assaut d'idées d'Osborn. Résonner ou raisonner ? 38

II

DÉCIDER ET AGIR

Lever les principaux freins à l'action. De l'irrésolution. La parole comme déclencheur de l'action ? Parler et faire parler avec des verbes d'action pour repérer les attentes et définir les objectifs. Parole et actes. Être ou faire ? Est-ce un réel inconvénient que de n'avoir rien fait ? « Aller à la soupe ». Action et dotation, deux faux amis ? ... 42

11 – Faire son possible ? Ou chercher à faire l'impossible ? Avoir la foi. De l'idée fixe . Du repentir. Viser les conséquences ? Qu'est-ce que gagner ? Être opportuniste ? Mobiliser son armée des ombres. Debout les morts ! 44

© Éditions d'Organisation

12 – Devenir un décideur. Une étymologie de la décision. Rupture et scission. Informations et décision. L'esprit de décision. Penser global, agir local. Intuition et moment. Être réceptif mais éviter l'impulsivité. Les sept phases de la décision. Ce qui nous fait différer. Les Ides de mars. Orgueil, doute et demi-mesure. Tenir ses décisions. Ne pas demander du temps …… 46
13 – Prendre et garder l'initiative. Saisir ou provoquer les opportunités ? Agir n'est pas réagir. Trouver son théâtre d'action. Faire prendre des initiatives à son entourage. Se donner des lois d'action. La stratégie du tireur à l'arc. Prendre une décision qui touche plusieurs services. Quand ne pas prendre d'initiatives . Cohabitation et absence de décisions…… 48
14 – Être entreprenant. Force et espérance. L'esprit rentier. Y-a-t-il des tickets d'entrée pour devenir entrepreneur ? Démarrer petit en ignorant l'issue…… 50
15 – Développer son savoir-faire et le faire savoir. Que faire ? Attention à la perfection. Peut-on se faire soi-même et jusqu'à quel point accepter ses limites et renoncer ? Se dégager des filiations lourdes. « Fara da se ». …… 51
16 – Faire des choix pour être efficace. Naturel et déterminisme de l'homme. Faire appel à l'esprit moral ou logique pour choisir ? Le choix efficace de la moins mauvaise solution. Le choix de Sophie. Savoir utilement discriminer. Charybde et Scylla.…… 53
17 – Engagement ou neutralité ? Les éternels réservistes. Promettre n'est pas s'engager. Savoir s'enrôler. Quand s'engager au nom de la société. Qu'est-ce qui doit nous engager ? Les engagements extra-entreprise du manager. Son rôle de vigie. Être dans « le coup ». Faire s'engager ses collaborateurs : les leçons de Valmy. Le désengagement cartiériste…… 55
18 – Promettre et tenir ses promesses. La promesse, aveu de faiblesse ou d'espoir. Promesse de moyen ou de résultat ? Le risque de chantage. Savoir dire non. Prêter serment. Quelle marge de sécurité garder ? Que le verbe se fasse chair. Quand s'engager publiquement …… 57
19 – Être enthousiaste pour rendre enthousiaste. Contrôler le « vent divin ». Avoir et donner faim. Comment enthousiasmer les natures flegmatiques. L'Esprit-Saint …… 59
20 – Être énergique. Résister aux pressions. Energie et réflexion. Energie intérieure et extérieure. Energie et synergie. L'élan vital de Bergson. L'énergie du sol de Barrès …… 61
21 – Être patient. Epreuve et confiance. Patience et pédagogie. Respecter les rythmes de maturation. Les limites de l'ici et maintenant. Le culte du veau d'or. Suivre les projets. Les causes de l'impatience. Impatience et persécution. Les bottes de sept lieues…… 63
22 – Comment faire pour ne pas désespérer ni faire désespérer face à l'infortune ? Une position de vie « insensée ». But et sens. L'équilibre entre le don de soi et le service de soi. Les différentes sortes de désespoirs. Un piège : l'esthétique du désespoir. Espoir, espérance et projet d'entreprise. L'espoir, frein au changement. « C'est reposant la Tragédie »…… 65
23 – Gérer les peurs et prendre des risques. Les conséquences de la peur. Lever les peurs par une politique de l'information et du familier. La peur et le développement des synergies. Pourquoi prendre des risques ? La dialectique du risque. Que risquer en entreprise ? Mener une politique efficace du risque. Les risques d'acquisitions externes. Quel est le salut des vaincus ? …… 67
24 – Comment développer son courage ? Être un homme de cœur ou un homme de marbre ? « Rodrigue as-tu du cœur » ? Se remettre en cause pour changer. Accepter l'inconnu et la souffrance. Dédramatiser le découragement. Les différentes sortes de courage. Les domaines de l'héroïsme au quotidien. Les « héros du travail ». « La conquête du courage ». …… 69

III

COMMUNIQUER

Mettre en commun pour communiquer. Se mettre dans la peau des autres. Le schéma de la communication. Redécouvrir la force de l'échange. Positiver ses entretiens même non concluants. De la réciprocité. Ne pas être atteint de strabisme divergent et discriminer. Préférer le Et ou le Mais ? La théorie des ensembles et l'analyse relationnelle. Garder le contact. La gestuelle de « sympathie » : du reflet à l'influence. « Les Français parlent aux Français »..…… 72

© Éditions d'Organisation

25 – Quand dire oui et quand dire non ? Du Mais qui veut dire Non. Le fond et la forme des refus. Inverser ses réflexes d'accord et de refus. Oui, je comprends. Ne pas jouer au pendule. La porte de sortie pour clore une conversation ou dire non. Dire non avec le sourire. « On ne gouverne pas avec des mais » 74
26 – Les trois outils de base de la communication. Le sujet prime l'objet. Le comportement idéal selon Black et Mouton. Le regard précède le geste. L'écoute active, le questionnement et la reformulation. La règle des 2/3. Comment susciter le dialogue..... 76
27 – Pratiquer l'écoute active. Communication et pédagogie. Pourquoi écouter ? Quand rester silencieux. Le silence constructif. Faire croire qu'on connaît mal une situation. La question à se poser avant de parler. Comment être bref dans ses réponses..... 78
28 – Savoir reformuler et questionner. Reformulations-synthèses, interprétatives et autres. Reflet et réflexion. Poser de vraies questions. Exclure les tiers absents. Questions ouvertes ou questions fermées ? Les questions piégeantes..... 80
29 – Être empathique. Les attitudes de Porter qui empêchent d'être véritablement empathique. Pathos et contrôle de soi. Savoir comprendre plus qu'interpréter, évoluer, décider à la place de l'autre, enquêter, soutenir en permanence. « Ah ça ira ! » 83
30 – Accueillir. Rendre son bureau accueillant. Développer le sens de l'accueil de l'entreprise. L'accueil téléphonique. Apprendre à dire« bonjour » 86
31 – La politesse d'entreprise. Politesse et communauté. Un frein à l'égoïsme. La charte des valeurs de l'entreprise. La politesse en réunion. Etre poli avec sa secrétaire. La politesse comme marque de confiance. ... 88
32 – Tutoyer ou vouvoyer ? Trouver les bonnes distances. Deux écueils : se croire seul et être trop familier. Les distances optimales. La comédie de la simplicité absolue. Les différences incontournables. Qui tutoyer ? Quand prendre l'initiative ? Se faire appeler par son prénom. 90
33 – Aider ou se faire aider ? Le syndrome de Monsieur Perrichon ou le management selon Labiche : jusqu'où aider quelqu'un ? L'aide comme facteur d'ingratitude ou de valorisation. Faut-il rappeler ses contributions ? Reconnaître les services qui nous sont rendus. Remercier des critiques reçues !..... 92
34 – Mener un entretien d'aide efficace. S'entraider. Savoir simplement faire ouvrir les yeux des autres. De la maïeutique socratique. Du mythe de l'oncle. Créer un climat de confiance. Être accueillant, disponible et compréhensif..... 94

IV

CONVAINCRE ET INFLUENCER

Dominer son trac en public : Le trac mobilisateur d'énergie. Donner pour avoir moins peur. La stratégie du familier. Savoir avouer. Créer l'attention. Se faire aider. Faire jouer la loi de la réciprocité. Ne pas dramatiser les erreurs. Du bon emploi des silences. Une bonne posture d'orateur 98
35 – Jouer de sa voix : Varier le débit, la tonalité, la hauteur, le timbre, le volume de la voix. Ne pas « le prendre de si haut ». Bien regarder pour bien parler. Exercice pour développer son rythme vocal 100
36 – Convaincre ou persuader ? Logos et pathos. Prouver, émouvoir, distraire et plaire. Parler au cœur. Personnaliser ses discours. Impliquer ses auditoires. Faire appel à la logique du public. L'effet de complicité. « Le monopole du cœur »..... 103
37 – S'autoriser à improviser. La documentation optimum. Préparation ou improvisation ? Comment lire ses discours ? Faut-il se répéter ? La règle de trois de la MGM. Delenda est carthago. Analyse des discours de Brutus et de Marc-Antoine aux Ides de mars. Du danger de la « volupté de l'honneur » 106
38 – Savoir écrire. Comment l'écrit nous sollicite dans la vie professionnelle. Ecrire les contraintes et les mauvaises nouvelles. S'intéresser à ses lecteurs. Améliorer le style des écrits de ses collaborateurs. Quel type d'écrivain êtes-vous ? Comment apprendre à mieux écrire ? Enrichir son vocabulaire comme fit le mouvement de la Pléïade. 108
39 – L'art d'être concis et « lisible ». Mesurer la lisibilité de ses discours et écrits. L'indice de brouillard de Gunning. « Dénominaliser » les verbes, « désadjectiviser » les noms. Trois minutes pour une idée. Les conseils de Churchill pour faire de bons rapports. Les mots d'auteurs 110
40 – Douter ou affirmer ? Comment annoncer une mauvaise nouvelle ? Le doute cartésien. Les stratégies d'abri. Jouer les Cassandre. Langages d'agression et langages de soumission. Troubler ses interlocuteurs. Ne jamais avoir l'air étonné. L'effet de principe. L'affirmation tranquille 112

© Éditions d'Organisation

41 – Plaire et séduire : Avantages et inconvénients de la séduction en entreprise. Être vivant. Grâce et alternance. Les gestes de séduction. L'ouverture des capteurs de sens. Sourire et gaieté. Se plaire pour plaire. Charmer …… 114
42 – Influencer ses interlocuteurs par la rareté, l'exigence de la contrepartie, l'auto-proclamation et l'auto-induction. Le verbe est créateur. Le renforcement par des tiers prescripteurs. L'effet d'engrenage ou d'engagement progressif, la dramatisation préalable, le secret. La concession initiale et l'effet de bonne volonté. Le don c'est la dette…… 117
43 – Valoriser son image par la dynamique vestimentaire. Soigner son apparence. Propreté du bureau et rendement. Accorder son style vestimentaire à sa morphologie et à ses objectifs de communication visuelle. S'habiller en cohérence avec sa personnalité (matières, couleurs, formes). Les principaux styles. Quels accessoires ? Ne pas s'afficher…… 120
44 – La gestuologie et le langage du corps. La loi de dilatation-rétraction. La posture est-elle la pose ? La démarche, le déroulé du pas et le rapport au temps. Les gestuelles à éviter. Le syndrome égyptien et le syndrome renaissance. Cohérence et signature gestuelles. Les gestuelles compensées…… 122
45 – Négocier et vendre. Une négociation d'ensemble. Les quatre phases. Conforter ou conquérir ? Créer des effets de surprise. Se focaliser sur les attentes clients. Traiter les objections. Ne jamais négocier sous la contrainte. Des concessions unilatérales …… 125

V

AVOIR DE L'AUTORITÉ

La vraie nature du pouvoir. Pouvoir institutionnel et autorité naturelle. Qu'est-ce que la toute-puissance ? Avoir du crédit ou de la crédibilité ? Le pouvoir doit-il s'exercer seul ou à plusieurs ? Pouvoir, délégation et démultiplication de la responsabilité. « L'autorité est sacrée ? »…… 128
46 – Les diverses formes d'autorité. L'autorité fonctionnelle, d'influence, de compétence, de sanction et de récompense, charismatique ou entrepreneuriale. La légitimité (nationale). Le sabre et l'esprit…… 130
47 – Prendre le pouvoir. Se former au pouvoir. Ne pas faire semblant de ne pas y prétendre. Le syndrome d'Edgar Faure. Savoir poser sa candidature. Prendre l'initiative d'anticiper le pouvoir. Ménager ses adversaires pour les manager. Dissimuler son étonnement. « J'en étais sûr ». 132
48 – Exercer et garder le pouvoir. Comment justifier son pouvoir ? Actes et créativité. Reprendre un pouvoir qui vous échappe. Le syndrome de Danton lors des massacres de septembre 1792. Accompagner les événements. De la vigilance…… 134
49 – Faut-il se faire respecter ou craindre comme un personnage hiératique ? Hiératisme et gravité, distance et proximité. Du sacré et de l'arrogance. Le langage de pression statutaire et d'exclusion. Craindre n'est pas respecter…… 136
50 – Pour être crédible, faut-il faire état de ses titres ? Être une personne ou un personnage ? Savoir jouer son rôle. La force réelle du grade et des titres. Le « chef cuisinier »…… 138
51 – Faut-il chercher à se faire aimer ou respecter ? Faut-il chercher plutôt à être aimé ou à aimer ? Faut-il être populaire ? Se respecter soi-même en respectant les autres. Savoir s'assujetir à des règles de conduite. Le charisme comme conciliation de la proximité et de la distance relationnelle …… 140
52 – Sentir pour manager. Les sentiments, outils de connaissance et d'action. Comprendre la raison des actes par les sentiments. Agir en cohérence avec les sentiments de ses interlocuteurs. Les quatre sentiments de base des positions de vie …… 142
53 – Ce qui fait perdre le pouvoir. Prendre en compte les contre-pouvoirs. L'autorité défaillante selon Sun-Tsé. Comment « faire autorité » ? La grandeur n'est pas la puissance. « Les stars c'est fini » …… 144
54 – L'autorité sans autoritarisme. Les inconvénients de l'autoritarisme. L'autoritarisme comme compensation de ses frustrations vis-à-vis de la hiérarchie. Manager son propre manager…… 146

© Éditions d'Organisation

VI

NÉGOCIER LES CONFLITS

Les comportements d'agression : Origines et formes. Les trois comportements traditionnellement inefficaces. Leurs liens avec les « positions de vie ». Orgueil et méchanceté. L'agression conséquence du primat donné à la différence. L'appropriation du territoire et du temps des autres. Ordre et vitesse. Un portrait de « petit chef » …… 148
55 – Faut-il montrer sa force ? Les conséquences de l'agressivité : solitude, manque d'informations, épuisement. Le type de violence condamnable. Le syndrome de la pression fiscale. La meilleure façon de dominer. Que choisir entre lâcheté et violence ? …… 151
56 – Faire face à l'agression et à la colère. La gestion des réclamations et des injures. Les origines de la colère. Les questions qui freinent l'agression ? Quand et comment décrocher ? La vengeance est-elle légitime ? Et le pardon ? La colère de Zeus. « Oui, je comprends... » Ne pas faire vite. Qui doit avoir le dernier mot ?…… 153
57 – Les comportements de soumission. La surestimation d'autrui. Le pseudo-réalisme. Les pieds de Charlot. Le syndrome de Stockholm. Travailler pour le roi de Prusse …… 155
58 – Refuser de se soumettre. Se rendre justice. Savoir défendre ses droits. Dominer ses objets et son territoire. La douceur n'est pas faiblesse. Fuir dans le bon sens. Exprimer ses attentes …… 157
59 – Les comportements de manipulation. Jouer des sentiments, avouer la franchise. Les fausses confidences. La rétention d'informations. « Le petit malin ». Le style réservé et la recherche du secret. La (fausse) modestie de la chance. Martyr ou sauveur ? Pour le bien d'autrui. « Porter ses intentions dans ses yeux ». Le baiser de Judas…… 159
60 – Comment contrer la manipulation ? Les conséquences de la manipulation. De la finesse à la fourberie. Le danger qu'il y a à tromper autrui. Face aux prétextes …… 162
61 – Être « assertif » en s'affirmant tranquillement. Croire en soi. Faire face à l'obstacle. La « force tranquille ». Savoir égaler. Préserver ses droits. Personnaliser ses propos. Se redresser et s'ouvrir. Être « enfant spontané » !…… 164
62 – Comment alterner au mieux les comportements ? Quand être assertif, manipulateur, agressif, soumis ? Il y a des limites à tout. Être marteau ou enclume ? Quand le renard devient-il lion ? …… 166
63 – Créer un bon climat de négociation. Optimisme contre pessimisme. Le retournement sur racine positive. Faut-il espérer ? Relativiser les rapports de force. Positiver son discours…… 168
64 – Résoudre assertivement les conflits humains : Créer un bon climat de négociation. Faut-il chercher à éviter un conflit ? Quels ennemis se faire et ne pas se faire ? Ne pas méconnaître le conflit. Respecter ses ennemis. Aller au contact. Pas de position « égyptienne » ni de doctrine Brejnev. L'intersection des objectifs et des ressemblances. Savoir exprimer ses désaccords. Faut-il se plaindre ou prouver qu'on a raison ? Les torts partagés. La « nouvelle société » partenaire …… 171
65 – Distinguer les critiques justifiées des critiques injustifiées. Relativiser les critiques dont on fait l'objet : les critiques, aveu d'intérêt et test d'endurance. Les critiques de fait, d'opinion, de sentiment et de logique. Le remerciement anticipé …… 174

VII

(SE) MOTIVER

(Se) Motiver. La pyramide des besoins humains d'Auguste Comte à Maslow. Les cinq grandes fonctions manageriales corrélatives : rassurer, rassembler, valoriser, responsabiliser, développer. Prendre en compte l'ensemble des facteurs. Les faire exprimer. Les deux principaux défauts motivationnels. « Si moi je grimpe, toi tu grimpes »…… 178
66 – Comment motiver et gérer l'insatisfaction ? Un équilibre entre deux tentations extrêmes. Sélection des besoins et opportunité. Se faire une raison des désirs insatisfaits ? Ne pas trop pousser à la charge 181
67 – L'argent est-il un facteur de motivation ? Les deux mythes fondateurs de la vision de l'homme au travail selon Herzberg. Avoir « La tête dans le sac ». De l'importance du niveau de vie …… 183

© Éditions d'Organisation

VIII

METTRE EN CONFIANCE

Faire clarifier les menaces et les rumeurs. Le syndrome de 8 thermidor et le « retour de bâton ». Comment résister au chantage, à la censure et à la menace ?..... 186
68 – Se faire obéir. Les réactions à l'ordre. Donner des ordres légitimes par le QQOQCCP. Les alternatives à la contrainte. Faire appel à la volonté plus qu'à l'impératif. Remercier d'avoir été obéi 189
69 – Jusqu'où obéir et quand désobéir ? L'obéissance comme force et maîtrise de soi. Faut-il anticiper les intentions du chef ? Le syndrome de Ménas. Le Prince de Hombourg. Des liens d'obéissance moyen âgeux. Ne pas se laisser imposer un maître 191
70 – Informer et expliquer. Informer n'est pas communiquer. Les qualités d'une bonne information. Les effets pervers de l'information. Lier information et communication. Le manager relais. Aller chercher l'information ? Expliquer pour la postérité 193
71 – Recentrer les situations « Ici et maintenant ». Dramatiser au ciel. Enterrer par les quatre niveaux de méconnaissance. Culpabiliser par le passé et les causes historiques. Promettre pour fuir. Parler au présent. En communication, comparaison n'est pas raison. Application en expression orale et vente 195
72 – (Se) Donner des règles du jeu, et se maîtriser. La loi de la jungle. La règle n'est pas le règlement. Respecter vos propres règles. Avertir loyalement. La bonne réponse que personne ne connaît..... 199

IX

RASSEMBLER AUTOUR DE SOI

Se rendre accessible. Ce qui entrave l'accessibilité du manager : distanciation, gravité et hauteur. Mettre en commun pour communiquer. Recevoir à son bureau. L'accessibilité, composante du charisme. Les bains de foule..... 202
73 – Jouer des ressemblances pour (s')intégrer. Souligner les ressemblances des nouveaux membres avec les anciens. Quelles ressemblances mettre en avant ? Les principaux facteurs d'intégration. Créer la fierté d'appartenance. Être solidaire du passé ?..... 204
74 – Faut-il diviser pour régner ? Du système hiérarchique et de ses limites. Le syndrome Blanche-Neige des entreprises concurrentes reprises. Étymologie du mot hiérarchie. Limiter le nombre de niveaux hiérarchiques dans une entreprise. Du court-circuit hiérarchique officialisé. Éviter les intermédiaires. Appeler en direct. Le recours aux référendum..... 206
75 – Maîtriser le cycle de vie des groupes. La dynamique des groupes : naissance, adolescence, maturité, mort. Les conflits statutaires. L'autorégulation des groupes en phase de maturité. La renaissance des groupes..... 208
76 – Savoir bien s'entourer pour constituer une véritable équipe. S'entourer de faire-valoir. Faire des alliés de ses pairs ou fréquenter ses supérieurs ? Ne pas se polariser sur ses adversaires. Doit-on constituer des équipes complémentaires, c'est-à-dire hétérogènes ou homogènes ? Soutenir ses collaborateurs… 210
77 – Savoir recruter. Le piège des apparences. Bombes à retardement, missiles et caméléons. Les critères réels de compétences et ceux à éviter. Vendre sa société, pas sa personnalité. Préférer les réseaux aux associations définitives. Pour juger des ressorts d'un candidat, le mettre dans un contexte inhabituel pour lui. Repérer les signes des grandes qualités et des grands défauts. Utiliser la projection de soi. Recruter en prévision d'une crise. Ce qui freine les promotions internes. Les oies du Capitole..... 212
78 – Réussir ses entretiens d'embauche et savoir se faire recruter. Les conseils de La Bruyère pour ne pas devenir un « demandeur d'emploi ». Quel niveau de poste viser sur le plan des responsabilités ? Doit-on revendiquer un emploi en fonction de ses mérites ? Ne pas se juger négativement. Prendre l'initiative de se valoriser. Se laisser découvrir sans trop se laisser deviner. Ne pas chercher à tromper son interlocuteur mais savoir vendre ses défauts. Connaître l'effet que l'on produit. Dédramatiser le rejet de sa candidature. Savoir mériter son embauche..... 214

© Éditions d'Organisation

79 – Préserver sa solitude ou travailler en équipe ? Il n'y a pas de fatalité de la solitude. Préserver les sanctuaires de ses collaborateurs. La stratégie du hérisson et celle de l'alternance. De l'isolationnisme à « l'exercice solitaire du pouvoir » 216
80 – Éliminer les féodalités d'entreprise. L'esprit de corps. Ce qui crée les féodalités d'entreprise. L'union n'est pas l'unicité. Quelques slogans intégrateurs. Le péril extérieur suffit-il à créer l'union sacrée ? .. 218
81 – Savoir animer une réunion de travail. Développer les synergies. Durée et effectif d'une réunion efficace. Faire approuver une même idée par deux personnes. Quelle casquette prendre en réunion ? Sur quoi être tolérant et sur quoi ne pas l'être ? Les formules associatives en management : DPPO, participation et cercles de qualité face à la culture française. Réunionite et commissions 220
82 – Le divorce des équipes : trahisons, séparations, licenciements. Surveiller l'individualisme excessif. L'exemple de la désobéissance est contagieux. Trois types de divorces classiques en entreprise dûs aux défauts de cohésion, de cohérence et de priorités manageriales. Attention à la « vieille garde » 222
83 – Savoir se dessaisir de ses meilleurs éléments. Faut-il cacher ses jeunes espoirs ? Combien de temps garder ses bons éléments ? Faut-il respecter le départ de ses collaborateurs ? 224

X

RECONNAÎTRE

D'où vient le besoin de reconnaissance et quelle forme d'estime rechercher ? Le besoin de signes de reconnaissance positifs et négatifs chez l'enfant et l'adulte. Une origine des comportements d'échec : l'absence de signe de reconnaissance positif. Ce qui nous flatte. Le stroke. Se respecter et s'estimer dans les moments difficiles. L'exemple de Charlot 226
84 – Que reconnaître et qui respecter ? Reconnaître ce que l'on est ou ce que l'on fait ? La mémoire, outil de management. Reconnaître le « comment » avant « le combien ». Reconnaître les limites et les usages. Répondre à ceux qui vous accusent de manquer de reconnaissance. La reconnaissance anticipée 228
85 – Donner des signes de reconnaissance et savoir toucher pour être charismatique. La reconnaissance, outil d'interaction. L'entretien de face à face, outil de reconnaissance. Comment trouver de l'intérêt à quelqu'un ? Les deux premiers signes de reconnaissance, le regard et l'écoute. Le stroke sentimental. Les « caresses » charismatiques 230
86 – Estimer et respecter les autres. Ne pas dépersonnaliser ses collaborateurs. La fonction ennoblit-elle l'homme ? Supprimer les uniformes. S'engager avec les autres. Les consulter. Respect et courtoisie. Respect du personnel et cession d'entreprise. Ne pas respecter n'importe quoi. La reconnaissance du « comme moi ». Le respect doit-il être témoigné ? 232
87 – Doit-on s'affliger d'être méconnu ? Vérifier que l'on a bien fait ses preuves. Nul n'est prophète dans son pays ; les erreurs à ne pas commettre quand on est méconnu. Que faire quand on ne peut gagner l'estime d'un collaborateur ? Ce que nous devons continuer à faire même sans éloges. L'amour-propre est-il un mauvais conseiller ? 234
88 – Savoir accepter les compliments. Oser réclamer des strokes. Ne pas les refuser, ne pas s'en gargariser, ne pas les monnayer. La soif de reconnaissance, terrain favorable de la manipulation. Refuser d'être payé en monnaie de singe 236
89 – Flatteries et fausses reconnaissances. Jusqu'où dire la vérité ? Vérité subjective et vérité objective. Pas de vérité sans véracité. Flatterie et trahison. 238

XI

RESPONSABILISER

Être responsable et prendre l'initiative. Etre responsable de soi-même. Les présupposés de la prise d'initiative. Se sentir responsable des autres à tout moment. Elargir ses sphères de responsabilité. Ne pas se sentir innocent. Savoir licencier et annoncer une mauvaise nouvelle. Parler en son nom propre et non au collectif. Après-nous le déluge ? C'est la faute à Voltaire ! 240

© Éditions d'Organisation

90 – Responsabiliser. Considérer les autres comme adultes. Choix et liberté de manœuvres. Horaires variables. Responsabilité et récompenses. Le talent est-il un titre de responsabilité ?..... 242
91 – Faire confiance. Confiance et confidence. Croire *a priori* sans préjuger au nom de l'expérience. Le droit à l'essai ou à l'erreur. Payer pour voir en donnant des acomptes. De la récupération. Est-on récupérable ? 244
92 – Dédramatiser les enjeux : du bon usage de la joie, de la légèreté et du rire. Démontrer que l'on prend plaisir à son travail. Accepter les erreurs d'inattention. Réhabiliter l'humour. Du bon usage du rire par Kennedy. L'insoutenable légèreté de l'être de Milan Kundera et la chute du communisme. L'humour n'est pas l'ironie. Le cynisme est-il efficace ? 246
93 – Définir des objectifs opérationnels. Les signes d'absences d'objectifs. L'inversion du couple fonction-mission. Les trois caractères généraux d'un bon objectif. Un coefficient d'exigence bas. « Quel est le but de tout cela ? » chargés de missions ou missi dominici ? Des enjeux non olympiques..... 248
94 – Déléguer. Définition. Pourquoi déléguer ? A qui déléguer ? Que déléguer ? Les trois prérogatives managériales à ne pas déléguer. Dans quelles limites déléguer ?..... 251
95 – Méfiances et contrôles. Méfiance et méfaits. Les autorisations préalables. Le recrutement au diplôme. Le langage d'apparence. 254

XII

AIDER LES AUTRES À SE RÉALISER

Comment bien servir ses supérieurs et son entreprise : quand leur obéir et quand les quitter ? (Voir aussi chapitre VIII, 3). Reconnaître l'autorité supérieure. Comprendre à demi-mot. Quand dire oui et quand dire non à ses supérieurs. Obéissance et conformisme. Réussir avec ou sans chef. Que répondre à ceux qui s'inquiètent de vous voir prendre trop de pouvoir ? Ne pas devenir l'otage de ses protecteurs. Face à ceux qui « pressent trop l'orange » 256
96 – Se mettre au service de ses collaborateurs et leur rendre service. Faciliter la réalisation des rêves personnels. Pour couper la parole, évoquer le service à rendre. Etre serviable. Ne rien demander en échange..... 258
97 – Savoir partir à temps et préparer sa succession. Laisser les gens sur leur faim. Ne pas abdiquer trop vite... ni trop tard. Préparer le terrain du départ. Toucher n'est pas marquer. « On n'a parlé que de vous... »..... 260
98 – De l'abnégation en entreprise. Réussir à devenir inutile. La liberté du sacrifice. Ne pas se positionner comme critère de référence majeur pour les autres. Etre un manager intermédiaire et un pont. 262

XIII

ÉVALUER LES PERFORMANCES

Savoir critiquer sans être trop critique. La nécessité d'évaluer les performances. Les conséquences dangereuses de tout jugement. Avoir l'esprit critique ou de critique ? Faut-il faire des reproches et juger ses supérieurs ? Le relais critique 264
99 – Jusqu'où pousser l'indulgence ? Deux extrêmes à éviter. L'indulgence sélective. Evaluation subjective ou objective, positive ou négative ? Ne pas jeter la première pierre. Savoir pardonner. La manipulation de « la deuxième chance à donner »..... 266
100 – Que prendre en compte dans un entretien d'évaluation des performances ? Les critères d'évaluation. Evaluer les personnes ou les actes ? L'intentionnalité, l'effort ou les résultats acquis ? Faut-il prendre en compte les circonstances ou employer un critère unique ? Eviter la dramatisation des erreurs. Du danger des étiquettes. L'unification des critères de jugement et des sanctions..... 268
101 – Faut-il cacher ou avouer ses erreurs ? La gestion des petites erreurs par le silence. Répondre aux questions inquisitoriales pour « rendre service ». « C'est flatteur les émotions ». Une erreur d'aiguillage. L'aveu-spectacle. Justifier n'est pas changer. Avouer les émotions pour se faire pardonner..... 270
102 – Comment se corriger et dominer ses erreurs ? Ne pas se culpabiliser. Ne pas mourir de ses remèdes. Les erreurs rétroactives à ne pas révéler. À qui déconseiller la connaissance de soi ? Relativiser et valoriser ses erreurs 272

© Éditions d'Organisation

103 – Comment réagir aux erreurs des autres et aider ses collaborateurs à corriger leurs erreurs ? Pardonner. Ne pas se mettre en colère. Les quatre phases du processus de remontrance de Thomas Gordon. Le syndrome du plat de plongeur. Faire prendre conscience à quelqu'un de sa part de responsabilité par la loi des 50/50. Jusqu'où dénoncer les erreurs de son entourage ? Faut-il faire cas de la délation ? …… 274
104 – Maîtriser ses succès et en changer les règles. Bien analyser la nature réelle de ses succès. Du danger de répéter trop longtemps ses recettes de succès. Les « mérites fades » de la Rochefoucauld. Les effets pervers du mérite. Se presser de récolter la moisson de ses mérites ?…… 276
105 – Ce qui empêche de bien attribuer les résultats. S'enorgueillir de ses mérites propres. Le mérite donne-t-il droit au privilège ? Attribuer aux autres ses échecs personnels. S'attribuer les mérites d'autrui. Le refuge du collectif à l'oral. Faire taire sa jalousie et son envie …… 278
106 – La bonne attribution des succès et des échecs. Attribuer ses mérites personnels aux autres. Reconnaître l'aide reçue. Revendiquer pour soi les échecs d'autrui. Laisser les autres s'attribuer nos mérites propres ? Quand se féliciter ? …… 280
107 – Punir et (se) sanctionner. Punir, une nécessité pour tous. Les caractéristiques d'une « bonne » sanction. Le syndrome de Munich. A qui garantir « l'impunité ». Le « bon grain et l'ivraie » dans l'entreprise…… 282
108 – Comment bien estimer les succès ? Reconnaître et cultiver les mérites. Dissocier la reconnaissance des mérites du sentiment : mais ne pas distinguer ce qui est estimable de ce qui est aimable. Devenir méritant. Faire de ses collaborateurs des athlètes compétiteurs. La reconnaissance de la valeur des êtres et des choses. ….. 284
109 – Récompenser et vouloir être récompensé. Savoir dire merci et bravo ! Quand récompenser ? Le renforcement positif de l'école béhavioriste. Ne pas faire de son personnel des mercenaires. La meilleure façon de se faire rétribuer à sa juste valeur. De l'inviolabilité des managers supérieurs…… 285

XIV
FORMER ET CHANGER

Prendre conscience de ses atouts et accepter ses limites. Miser sur ses points forts. Comment compenser ses points faibles. Connaître la limite de ses forces, n'est pas toujours souhaitable ni possible …… 288
110 – Jusqu'où imiter ? Faut-il craindre les influences ? L'imitation est facteur de progrès. Valoriser son entourage par la ressemblance car « qui se ressemble, s'assemble ». Encourager l'imitation réciproque. Les grands inspirateurs des grands hommes. Copier c'est créer. L'influence inconsciente du milieu dans la création. Tel maître, tel valet. Repérer les filiations. « L'Imitation de Jésus-Christ. »…… 290
111 – Faire face aux crises de transformations organisationnelles. Changer, même en dehors de toute ambition. Développement quantitatif et changement qualitatif. Crises et succès. Les six grands états d'équilibre d'une organisation et ses six crises de développement …… 292
112 – Que changer ? Tout change en nous, même notre style. Concilier le nouveau et l'ancien. Le changement et la critique par le remplacement. Changer d'environnement, d'objet, d'entourage, de chef. Exiger les moyens de sa politique de changement. La lune de miel du changement. L'histoire se répète-t-elle?..... 294
113 – Comment changer ? Régressions et progressions. La deuxième loi de Newton. Identifier et lutter avec persévérance contre l'inertie. Du savoir à la connaissance : la courbe du progrès. Changement organisationnel ou comportemental d'abord ? Réforme et Renaissance …… 296
114 – Du rythme des changements : l'apprentissage par la méthode des petits pas. Des objectifs modernes. Progrès et progressivité. Les accélérateurs du changement personnel. Le premier pas. Faut-il changer d'un seul coup ou se préparer ? Précipiter ou différer provisoirement les changements ? Révolution ou mutation... 298
115 – Faire changer et évoluer ses collaborateurs. La difficulté de se remettre en cause de soi-même. Du danger de la gravité. Agir sur la culture. Informer des contributions-rétributions. Priorité aux comportements ou aux structures ? Faire rêver. Changement descendant ou remontant ? Le rôle des mécontents et des champions. Institutionnaliser les passages de relais. Décolonisation et recentrage sur ses activités prioritaires…… 301
116 – Devenir un manager formateur pour développer ses collaborateurs. La formation outil stratégique et non d'autovalorisation. La finalité pédagogique des missions confiées. Transférer ses savoir-faire. Priorité aux points forts. La carrière comme cursus de formation de base. Le manager initiateur. Le couple préparation/exploitation. Le transfert « encyclopédique » en entreprise …… 304

© Éditions d'Organisation

117 – Lever le mythe du naturel pour (faire) progresser. Nature et culture. L'homme pressé. Du danger de paraître naturel. …… 306
118 – Bien se faire conseiller : soumettre des solutions à son chef. Savoir repérer et relativiser les bons conseils et les bons conseilleurs. Éviter de demander trop de conseils. Ce qu'il faut exiger d'un conseilleur. Quels sont les conseilleurs des conseilleurs ? Se méfier des casuistes. Ne pas se laisser influencer. Demander directement les attentes de son entourage. Les messieurs « bons offices »..…… 307

XV

S'ADAPTER À LA VARIÉTÉ DES SITUATIONS

Quelle vision de « l'homme au travail » avez-vous ? Le management directif de l'hypothèse X et le management participatif de l'hypothèse Y selon Mac Grégor. La surestimation de la vision Y. Rendre le travail aimable…… 310
119 – Découvrir son style de direction selon la grille manageriale de Black et Mouton. Les deux dimensions du style de direction selon la « grille manageriale » de Black et Mouton : la tâche et la relation. « Douze hommes en colère »... selon des styles différents …… 312
120 – Repérer les différents niveaux de développement de ses collaborateurs et y adapter son style de management. Il n'y a pas de style idéal du management mais des styles adaptés. Le manager éducateur d'Hersey et Blanchard. Les deux critères de développement de l'homme au travail : compétences et engagement. Le cycle du développement du collaborateur vers l'autonomie. Les deux composantes du style de management : la relation humaine et l'organisation. Faire coïncider les styles de management et les niveaux de développement des managés. Répartir inégalement son temps de management selon le niveau de développement de ses collaborateurs …… 314
121 – Quand et comment être directif, persuasif, participatif et délégatif ? L'entraîneur synchrone avec les événements. Accepter les avis désagréables. Travailler avec des collaborateurs compétents ou engagés ? Payer peu les débutants. Concilier rigueur et bienveillance…… 317
122 – Distinguer les modes de pensée des « cerveaux gauches » et des « cerveaux droits ». Les origines de l'ambiguïté humaine. La latéralité cérébrale : un cerveau pessimiste et un cerveau optimiste. Un cerveau « masculin » et un cerveau « féminin » ? …… 319
123 – Quel usage faire de ses trois cerveaux historiques ? Le cerveau reptilien des réflexes, le cerveau limbique, émotionnel et le cerveau cortex, de la pensée. Le fond et la forme. Le cerveau apollinien et le cerveau dionysiaque. « Un composé de matière et d'esprit »…… 321
124 – Comprendre mieux l'ambiguïté et les préférences cérébrales de ses interlocuteurs par le modèle Herrmann des « quatre cerveaux ». Quatre-vingt-un profils cérébraux. Le recoupement des typologies. La typologie de Taine …… 323
125 – Comprendre les registres sensoriels grâce à la P.N.L. Le sens, support de la pensée. La P.N.L. et le cerveau limbique. Les mots visuels, auditifs ou physiques. Se cadrer sur le sens dominant de son interlocuteur…… 325
126 – Être un généraliste ou se spécialiser ? Le niveau organisationnel et le niveau individuel. Mettre du style dans sa fonction même de spécialiste. Devenir interarmes. De l'expertise à la dimension manageriale par la prise en compte des critères de Black et Mouton. Des amateurs à succès qui ont réussi. Le mythe Tapie du génial touche-à-tout …… 326
127 – S'adapter aux spécificités culturelles et internationales. Le management pluriculturel facteur de succès à l'international. L'enquête Hermes-IBM de Geert Hofstede et les quatre critères de différenciation culturelle. Les typologies culturelles d'origine géographique. La théorie des climats de Montesquieu..... 328

© Éditions d'Organisation

XVI

GÉRER SON STRESS ET SON TEMPS

Identifier ses facteurs et ses symptômes de stress. De l'énergie à la tension. Découvrir son niveau optimum de stress. Sur-stress et sous-stress. Cinq niveaux d'intensité. L'échelle de mesure du stress de Holmes et Rahe. Le stress, préparation à l'action. Le spleen baudelairien..... 332
128 – Apprendre à se reposer et à se relaxer. Un processus progressif. Se mettre à l'aise. Savoir respirer. Techniques pour retrouver son corps. Faire le vide mental. Le rêve éveillé. Positiver son futur. Rééquilibrer son temps de travail. A quels moments se relaxer ? Savoir faire la sieste au bon moment comme Churchill 335
129 – Bien vivre son âge. Le syndrome de la quarantaine et la symbolique du chiffre quarante. Entreprendre en réalisant un projet pour lutter contre l'anxiété due à l'âge. Résister au syndrome de Peter Pan, celui qui voulait toujours rester jeune. « Pense à ton but. » 337
130 – Cinq lois pour gérer son temps et savoir se recentrer sur l'essentiel. Les 20/80 de Pareto. La loi du moindre effort. La loi de Parkinson. Connaître et contrôler la rentabilité de son temps investi. Aller droit au but. La loi d'Illich ou loi de la contre-productivité du temps investi au-delà d'un certain seuil. Des remèdes plus dangereux que le mal. La loi de Fraisse ou loi de la dimension subjective du temps 339
131 – Prévoir ses activités et planifier ses objectifs de vie. Le cercle vicieux de l'imprévoyance. Inventorier ses activités par la méthode ABC. Le rythme d'efficacité quotidien. Du plan de vie au plan mensuel.. 341
132 – Lutter contre les interruptions et les différés. La loi de Carlson dite des séquences homogènes de travail. Compartimenter ses fonctions dans le temps. Fractionnement du temps et management supérieur. Ne pas différer les rendez-vous. Faire d'abord ce qui est long, difficile, inhabituel, déplaisant 343
133 – Être efficient, c'est-à-dire efficace au bon moment. La loi de l'alternance dite de l'Ecclésiaste. Faire ce que tout le monde fait au moment où personne ne le fait. Être opportuniste. Mettre à profit les moments de l'existence les moins productifs 345
134 – Tenir compte de ses rythmes biologiques. Les trois biorythmes. La chronobiologie. Être à l'écoute de ses horloges internes. Les cycles saisonniers d'efficacité personnelle dans l'hémisphère nord. Faire son propre historique d'efficacité intellectuelle, relationnelle et physique 347

XVII

SE DONNER UNE ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

Avoir le respect de la qualité. Être un « homme de qualité ». Respecter son travail et dépasser les simples exigences de sa fonction. Le respect du client, un invité de marque qu'il faut surprendre. La qualité au démarrage d'une nouvelle activité. La qualité est-elle dans les détails? La disponibilité. Former à la qualité. Ne pas confondre qualité et innovation ni qualité et quantité. Des « petits plus » pour des « toujours mieux ». La qualité est-elle compatible avec la production de masse ? Se donner les moyens de sa politique 350
135 – Donner du sens à son existence et à celle des autres. Manager des projets. Le sens global que l'homme donne à sa vie. Le passé, le présent et le futur, facteurs de sens. Sens et relativisation des aléas de la vie. La nature et la culture porteuses de sens. Des pauses culturelles. Le service de l'homme et l'aide pour aller dans le bon sens. La conduite de projet. Ne pas prendre un projet au pied de la lettre. Recentrer un projet avant de l'accepter. Réévaluer les moyens mis à disposition 352
136 – Faire rêver. Que et comment rêver ? Organiser le rêve dans son entreprise. Affirmer la vocation de son entreprise et sa finalité de dirigeant. Relier les objectifs assignés à ses collaborateurs à leurs rêves personnels. « Le rêve le plus long de l'histoire ». Du bon usage de la mégalomanie. Peut-on toujours tout arranger ? 354
137 – Réaliser sa vocation. Développer ses aptitudes naturelles et la satisfaction de soi. Pour réaliser sa vocation, repérer ses valeurs dominantes dans le travail. Le rôle du hasard. Vérifier que l'on occupe la bonne place. Les symptômes et les causes de l'inadaptation à son métier. Qu'est-ce que trouver sa voie ? Quand créer sa propre entreprise ? Savoir vivre de ses passions 356

© Éditions d'Organisation

138 – Les voies du succès et de la fortune. Bien gérer sa carrière. Y-a-t-il des recettes pour réussir ? Les détours de carrière. Qu'est-ce qu'avoir des ambitions réalistes ? Être bien informé et savoir changer de situation quand il le faut. Les deux jeunesses. Comment réaliser son idéal de créateur d'entreprise ? Poursuivre deux buts à la fois ? La moralité des moyens employés. Pousser les événements …… 359
139 – Pour une éthique d'entreprise : Le manager honnête homme. Probité, respect de l'homme et assertivité. Les valeurs morales du manager souhaitant motiver aux cinq niveaux de la pyramide de Maslow. Assermenter ses partenaires par écrit. Ceux qui parlent trop d'éthique. Prévenir les abus. Dépasser les chartes de valeurs des entreprises. Respect total des normes ou transgression ? Une peinture des vertus morales, celle de Greuze …… 361
140 – Être un homme de devoir ou de conscience ? Une dualité cerveau gauche / cerveau droit. Savoir gérer les crises de conscience. Quels sont les vrais « sentiers de la gloire » ? Face à une divergence de politique avec ses supérieurs, se soumettre ou se démettre ? Cacher ses doutes. …… 363
141 – Être un manager philosophe. Confronter les valeurs morales de sa société aux réalités. Diagnostiquer la culture d'entreprise. Susciter un véritable « patriotisme local » en établissant une forte identité culturelle de son entreprise. Le manager humaniste et le retour des « humanités » dans la formation professionnelle. Rédiger une charte ? …… 365

CONCLUSION …… 367

Index des mots clés …… 370

© Éditions d'Organisation

Ami lecteur, si à la lecture de cet ouvrage vous sont venues des idées d'application ou d'illustration que vous jugez originales, merci d'avance de nous en faire part, en nous écrivant chez

DANTHROS, 9 rue Eugène Manuel – 75116 PARIS
Tél. : 01 56 91 25 00 – Fax : 01 56 91 25 00
infos@danthros.fr – www.danthros.fr

En particulier les références historiques, artistiques, littéraires, philosophiques, politiques, scientifiques, techniques ou économiques auxquelles vous avez pu penser sont les bienvenues.

Composition - Mise en page
Compo-Méca sarl – 64990 Mouguerre
N° d'éditeur : 3217
Dépôt légal : Avril 2009

DEMANDE D'INFORMATION

À retourner à : DANTHROS
9, rue Eugène Manuel – 75116 PARIS
Tel : 01 56 91 25 00 – Fax : 01 56 91 25 01
Infos@danthros.fr – www.danthros.com

Entreprise :

Raison sociale :
Adresse :
Code postale : Ville :
Tél. : Email :

À l'attention de :

Nom : Prénom :
Fonction :

Je souhaite recevoir une documentation générale sur les activités de DANTHROS
Je souhaite recevoir une documentation sur vos programmes d'intervention en :

❏ Management global ❏ Motivation ❏ Délégation ❏ Appréciation des performances
❏ Intégration d'équipe dirigeante ❏ Apprendre à apprendre ❏ Mémoire ❏ Lire vite
❏ Créativité ❏ Résolution de problèmes ❏ Prise de décisions ❏ Négociation ❏ Vente
❏ Négociation pluriculturelle ❏ Formation de formateurs ❏ Management
❏ Management du changement ❏ Communication ❏ Gestion des conflits ❏ Gestion du temps ❏ Gestion du stress ❏ Gestion de l'image ❏ Dynamique vestimentaire

Je suis plutôt intéressé (e) par :

❏ Les formations interentreprises sur le Charisme du dirigeant
❏ Les audits (de communication, de performances, etc.)
❏ Les séminaires intra-entreprises
❏ Les conférences et les congrès
❏ L'accompagnement individuel (coaching)
❏ Les formations à distance (télé-coaching)
❏ L'intégration d'équipe dirigeante autour d'un projet mobilisateur
❏ Les coffrets pédagogiques DANTHROS de formation de formateurs
❏ Le conseil
❏ L'e-Learning (formation en ligne sur Internet)

Autres demandes : …….

Le livre de François Aélion ouvre une véritable mine d'or à ceux qui, par profession, doivent s'adresser aux autres. Hervé Sérieyx

Découvrir les techniques du rêve éveillé de la PNL au travers de l'usage que peut en faire dès 1796 Bonaparte dans ses discours à l'Armée d'Italie, celles de la résolution de problèmes grâce à la dialectique et au discours de la méthode de Descartes, la théorie du cerveau gauche et du cerveau droit quand Pascal fait la distinction entre l'esprit de finesse et de géométrie...

En s'appuyant sur des témoignages culturels et historiques, ce livre propose la base d'une culture managériale. Par des exemples concrets issus de l'entreprise il concilie la sagesse des meilleurs penseurs de toujours avec l'applicabilité immédiate au quotidien. Chaque chapitre alterne une synthèse de méthodes modernes et éprouvées du management avec des citations, des maximes et des dialogues de films ou de théâtre, qui sont l'objet d'exercices de réflexion et font l'objet de commentaires.

Au sommaire

Apprendre à apprendre
Décider et agir
Communiquer
Convaincre et influencer
Avoir de l'autorité
Négocier les conflits
(Se) motiver
Mettre en confiance
Rassembler autour de soi
Reconnaître
Responsabiliser
Aider les autres à se réaliser
Évaluer les performances
Former et changer
S'adapter à la variété des situations
Gérer son stress et son temps
Se donner une éthique professionnelle

- ***150 situations professionnelles éclairées par les penseurs d'hier et d'aujourd'hui***
- ***un guide de référence avec des idées et des outils pédagogiques pour les formateurs***
- ***un héritage culturel mis à la disposition des managers pour une action collective***

Photo ZANA - Studio de Chaillot

François Aélion, IEP Paris, dirige depuis vingt ans la société de formation de dirigeants Danthros, *www.danthros.com*, qui accompagne l'évolution des entreprises, de leurs collaborateurs et de leurs carrières. Il applique aux domaines spécifiques de la communication en entreprise, de la mobilisation des hommes et de la vente, son savoir-faire en management de la diversité et du changement. Ce livre peut servir de programme à la carte pour des conférences, des séminaires de formation, des séances de coaching individuel ou collectif. À chaque chapitre correspond un programme de travail avec tests et exercices d'approfondissement.

barbary-courte.com

Code éditeur : G54333
ISBN : 978-2-212-54333-9